

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku
Evaluation of the Competitiveness of the Selected Company

Student: Bc. Iva Indráková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Iva Indráková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Evaluation of the Competitiveness of the Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti podniku
 3. Charakteristika analyzované společnosti
 4. Aplikace vybraných nástrojů hodnocení konkurenceschopnosti podniku
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podniku*. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

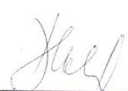
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci na téma "Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku", včetně příloh č. 1, č. 2 a č. 3, vypracovala samostatně. Zbývající přílohy mi byly dány k dispozici vedením společnosti Okna TRIOGAS s.r.o.

V Ostravě dne 25. dubna 2014

.....*Im dráková*.....
jméno a příjmení studenta

„Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Vlastě Humlové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a pomoc při zpracování. Rovněž bych chtěla poděkovat vedení společnosti TRIOGAS. s r. o. za poskytnuté informace, data a výkazy, a také za pomoc při zpracování SWOT analýzy a dotazníkového šetření.“

OBSAH

1	ÚVOD.....	5
2	Teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti podniku	6
2.1	Strategické řízení	6
2.1.1	Strategické plánování	7
2.1.2	Strategie	9
2.2	Konkurenceschopnost.....	10
2.2.1	Konkurenceschopnost v ekonomii.....	11
2.3	Konkurenční výhoda	15
2.3.1	Konkurenční strategie.....	16
2.3.2	Business strategie	21
2.4	Konkurence.....	26
2.5	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí.....	27
2.5.1	Analýza vnějšího prostředí společnosti	27
2.5.2	Analýza vnitřních zdrojů a schopností společnosti	32
2.5.2.2	Metoda VRIO	34
2.5.3	Spokojenost zákazníků	35
3	Charakteristika analyzované společnosti.....	37
3.1	Základní údaje společnosti	37
3.2	Historie společnosti	39
3.3	Současnost společnosti	41
3.4	Strategie společnosti.....	42
3.5	Sortiment společnosti	42
4	Aplikace vybraných nástrojů hodnocení konkurenceschopnosti podniku	45
4.1	SWOT ANALÝZA	45
4.1.1	Metoda párového srovnání	45

4.2 PESTLE Analýza.....	53
4.2.1 Politické prostředí.....	54
4.2.2 Ekonomické prostředí.....	56
4.2.3 Sociální faktory	59
4.2.4 Technologické faktory	61
4.2.5 Legislativní faktory	62
4.2.6 Ekologické faktory	64
4.3 Metoda VRIO	65
4.4 Analýza spokojenosti zákazníků	66
4.4.1 Vyhodnocení dotazníků	67
4.5 Analýza 5 konkurenčních sil	81
4.5.1 Ohrožení ze strany nových konkurentů	82
4.5.2 Vyjednávací síla dodavatelů	82
4.5.3 Vyjednávací síla odběratelů.....	84
4.5.4 Ohrožení substituty.....	85
5.5 Rivalita mezi existujícími podniky.....	85
5 Návrhy a doporučení	88
6 Závěr.....	90
Seznam použité literatury.....	95
Seznam zkratk.....	99
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 ÚVOD

Konkurenceschopnost je v současném dynamicky vyvíjejícím se prostředí stěžejní entitou úspěchu. Jen konkurenční podnik může v takovémto prostředí obstát a zajistit tak maximalizaci tržní hodnoty. Základem konkurenceschopnosti je pomyslné „něco navíc“, díky kterému, je možno dosahovat vyšších zisků a trvale udržet zákazníka, případně získat zákazníka nového. S pojmem konkurenceschopnosti je spojován pojem konkurenční výhoda, který definuje stav, umožňující zřetelné odlišení se od konkurencea to trvalým a opakovatelným způsobem.

Pro to, aby společnost byla schopna trvale a opakovatelně udržet svou konkurenční výhodu, musí bezpodmínečně znát chod uvnitř společnosti i vlivy působící z vnějšku. To není lehkým úkolem v podmínkách turbulentních změn. Je nutné detailně mapovat situaci trhu, a to z politického, ekonomického, sociálního i technologického hlediska. A ne jen mapovat situaci, ale také vyvozovat závěry a zvažovat reakce ostatních rivalů trhu.

Cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti Okna TRIOGAS s.r.o. a na základě získaných údajů stanovit návrhy a doporučení, kteréby pomohly zlepšit stávající stav analyzované společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na šest základních celků. První kapitolou je úvod, popisující smysl práce. Po úvodu následuje teoreticko-metodologická část, definující stěžejní pojmy a nástroje nezbytné pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku. V rámci třetí části je krátce definována hodnocená společnost. Čtvrtá část je část aplikační, vycházející z teoretických poznatků části druhé. Úkolem tohoto čtvrtého celku je aplikovat základní analýzy na vybraný podnik a zhodnotit tak jeho situaci a postavení. Konkurenceschopnost byla hodnocena na základě několika hlavních nástrojů hodnocení makroprostředí a mikroprostředí organizace. V rámci řešení zadaného úkolu bude použitametoda PESTLE, analýza pěti konkurenčních sil dle Portera, metoda VRIO, SWOT analýza či hodnocení spokojenosti konečného spotřebitele. Na základě těchto poznatků budou vypracovány závěrečné doporučení a návrhy, které jsou pátou částí práce. Veškeré hodnocení je pak ukončeno závěrečným shrnutím v rámci šesté části práce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

V rámci této kapitoly budou popsány stěžejní teoretické pojmy nezbytné pro aplikační část, v rámci které budou právě tyto pojmy převedeny do praxe. Teoretické pojmy této části definují pojmy jako například strategické řízení, strategické plánování, strategie, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurence či metodologie k jednotlivým analýzám hodnocení konkurenceschopnosti jako je například analýza obecného okolí, analýza oborového okolí, SWOT analýza, metoda VRIO či hodnocení spokojenosti zákazníků.

2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

V současném silně dynamicky se vyvíjejícím prostředí je jednou ze základních činností podniku stanovení si pevných cílů a také cest, které k těmto cílům podnik povedou. To je nelehkým úkolem pro vedení firem. Právě strategické řízení je nosným pilířem celé firmy. Strategické řízení je dráha směřující k předem stanoveným cílům, tvořena jak podnikatelskými, tak i konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, které se snaží management uplatnit při vymezování pozice podniku, jakožto i při řízení veškeré činnosti podniku. Ve své podstatě lze strategické řízení shrnout jako vyjádření toho, jaký je záměr organizace, jaké jsou určeny dlouhodobé cíle organizace a z jakého důvodu jsou vymezeny právě tyto cíle. [11]

Strategické řízení je mimořádně složitý proces, jehož cílem je tedy rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na jedné straně, a na druhé straně má za úkol sloučit tyto cíle s měnícími se podmínkami tržních příležitostí. Proto je nezbytné neustále řídit identifikaci příležitostí, a vhodně alokovat zdroje, které vedou k efektivnímu využívání těchto příležitostí. Nutné je dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku, a zajištění tak prosperity a úspěšnosti podniku. [14]

Je nutno podotknout, že mnoho firem dokázalo zpočátku pracovat bez formálních plánů. Manažeři firem jsou často tak zaneprázdněni, že nemají na ono detailní plánování dostatek času. Také se manažeři některých malých firem mylně domnívají, že strategické

řízení je nezbytné jen pro velké korporace. Dle Kotlera však ten, kdo nedokáže plánovat, plánuje svůj vlastní neúspěch. Strategické řízení je nezbytný proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se prostředí. Podstatou je jasné stanovení poslání společnosti a stanovení hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit, neboli firemního portfolia a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení. [7]

Strategické řízení je nikdy nekončící proces, jehož ideální model však zřejmě neexistuje. Je nutno ještě podotknout fakt, že existují základní rozdíly mezi taktickým řízením, operativním řízením a strategickým řízením. Jednotlivé úrovně řízení na sebe sice hierarchicky navazují, ale zároveň se liší z hlediska míry kompetence a odpovědnosti při stanovování cílů a úkolů a jejich následné realizace. Strategická úroveň řízení určuje cíle a úkoly taktického úrovně, která je pak přenáší do úrovně operativní. Významné rozdíly jsou i v časových horizontech realizace cílů a řešení problémů, jimiž se jednotlivé úrovně řízení zabývají. V rámci strategického řízení se téměř vždy uvažuje v letech až desetiletích, zatímco u operativní úrovně je časový horizont zpravidla omezen dny, případně i kratšími časovými jednotkami. [5]

Na základě strategického řízení top management sestavuje tzv. strategický podnikatelský plán. Tento plán je produktem především pracovníků marketingového oddělení, dále pak výrobního oddělení a oddělení financí. Strategický plán stanovuje cíle v oblasti nových výrobků a zdokonalování výrobků stávajících. Také se zabývá způsoby a možnostmi rozšiřování dosavadního trhu a získávání nových trhů. Strategický plán se také zabývá snižováním výrobních, správních, odbytových aj. nákladů. Smyslem strategického plánu je také hledání nových investičních příležitostí, cílů sociálních a cílů v oblasti ekologie. Je zřejmé, že mezi stanovenými cíli mohou vznikat rozpory. Např. v současnosti velmi diskutovaný rozpor mezi cíli ve snižování nákladů a ekologickými dopady. Faktem je, že při sestavování celého strategického plánu nesmí být v žádném případě opomenuty dva dominantní základní cíle, a to maximalizace zisku a maximalizace tržní hodnoty firmy. [18]

2.1.1 Strategické plánování

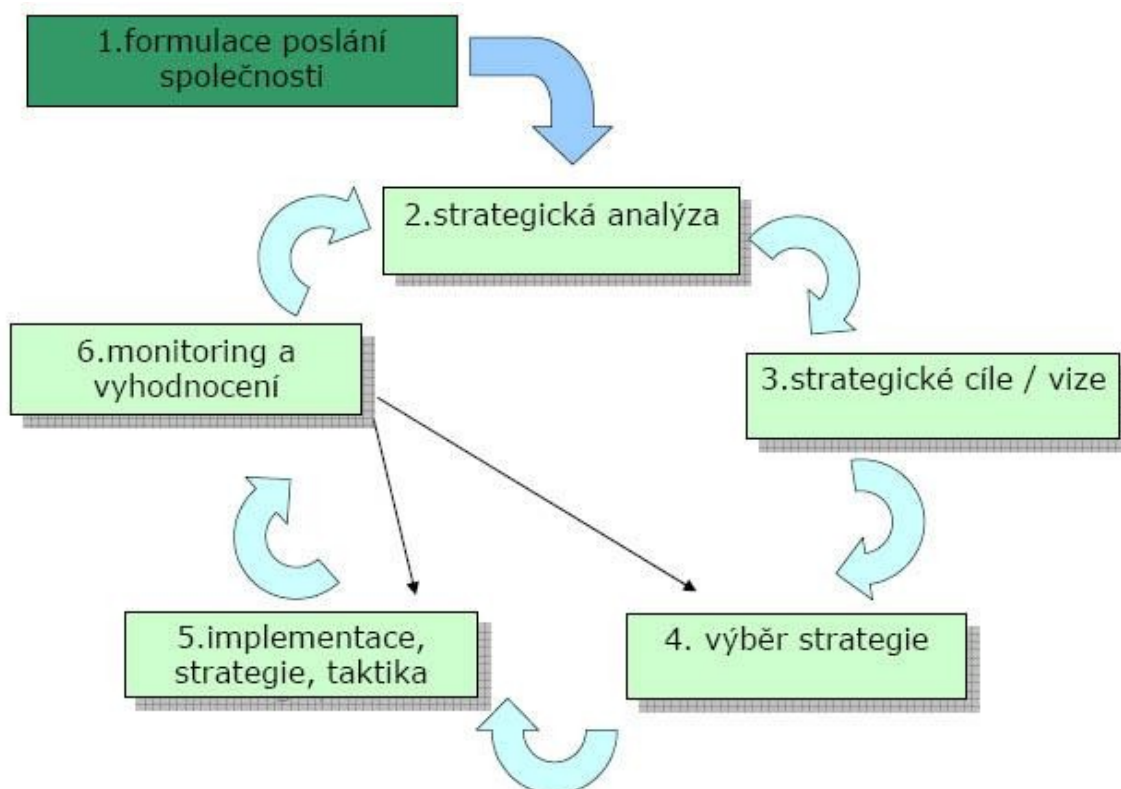
Pokud má být činnost firmy v budoucnosti úspěšná, musí pružně, neustále a rychle dokázat reagovat na změny ve svém okolí a dospět k základním rozhodnutím týkajícím se

její dlouhodobé perspektivy. Musí se rozhodovat jednak o tom, co se předmětu podnikání týče, stejně tak o cílech a způsobech, jak k těmto cílům dospět. Tyto aktivity jsou nazývány strategickým plánováním, které se týká všech aktivit firmy. Strategické plánování, stejně jako strategie, je v kompetenci především vrcholového managementu, ale všichni ostatní pracovníci firmy jsou nedílnou součástí realizace strategických plánů a přispívají tak k reálnosti tohoto strategického plánování. Jde o definici především poslání firmy, vyhodnocení zdrojů a analýzu prostředí, stanovení priorit a ono stanovení strategie.

Proces strategického plánování lze definovat jako systematickou analýzu firmy a jejího prostředí a formulování strategických cílů, které umožní naplnit firmě vizi v kontextu jejich hodnot a vnitřního potenciálu. Ačkoliv je potřeba postupovat při získávání informací o současných i budoucích trendech systematicky, jsou zde neméně důležité také kreativita a intuice. [17]

Schéma 2. 1

Proces strategického plánování firmy



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN a O. ŠULEŘ. *Managament* (2001, str. 316).

Plánovací činnosti musí vždy směřovat k určitým jasným cílům. Ačkoliv cíle mohou být v průběhu období na základě vnitřních či vnějších vlivů pružně měněny, přesto je třeba hned na počátku zvolit jasné cíle. Není možné dobře plánovat, aniž by bylo jasné stanovení, na který trh se společnost zaměřuje, jaký výrobek vyrábí či jaké služby poskytuje, ve kterém odvětví a s jakou konkurencí se setká. Určení strategie zahrnuje kroky respektive postupy, zejména v oblasti marketingového mixu. Také je zcela nezbytná vysoká odbornost manažerů, kteří strategický program sestavují. Stejně tak jsou nezbytně nutné také zdroje, které společnosti umožňují vymezeným cílům se přibližovat. Tedy zdroje finanční, materiální či lidské zdroje. [17]

2.1.2 Strategie

Konkurenceschopnost podniku úzce souvisí se strategií podniku. Každý podnik, uplatňující určitou strategii, by měl neustále pomýšlet na hlavní cíl a to tvorbu konkurenční výhody, využití této konkurenční výhody, její udržení a zhodnocení ve prospěch hodnoty podniku.

Typická definice strategie dle Vebera považuje strategii za snahu vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který buďto zachová nebo případně i zlepší konkurenční postavení této organizace. Dobrá konkurenční strategie je pak ta, která neutralizuje hrozby vnějšího prostředí, dovoluje plně a efektivně využívat příležitosti v budoucnosti, těží ze silných stránek firmy a snaží se minimalizovat, případně neutralizovat slabé stránky. [20]

Strategie také hovoří o podnikatelských sektorech, do kterých daná organizace vstupuje či do kterých plánuje vstoupit. Jde o definici povahy a vlastnosti ekonomických a neekonomických přínosů, kterých chce organizace dosáhnout. Hlavním cílem strategie je dosažení dlouhodobě udržitelné výhody v dané obchodní aktivitě. [11]

Na strategii lze pohlížet z několika úhlů. Strategii je možno vnímat jako proces, či jako objem aktivit, případně také jako prvek se silnou vazbou k okolí. Cíle podniku jsou často reprezentovány ekonomickými charakteristikami (například zisk, rentabilita, návratnost vložených finančních prostředků aj.), mohou být také zaměřeny do sféry sociální (veřejně prospěšné akce, budování image podniku, sponzoring apod.). [14]

Ať jsou cíle podniku vytyčovány kterýmkoli směrem, vždy by měly být stanoveny na základě tzv. SMARTER analýzy, tedy vymezené na základě kritérií stimulujících prvků,

prvků specifičnosti, měřitelnosti, akceptovatelnosti, prvků reálnosti, vymezenosti v čase. Zároveň by cíle podniku měly být zábavné, strhující, ekologické, etické a dosažitelné.

2.2 KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenceschopnost, někdy také označována jako konkurenčnost, konkurenční schopnost, či konkurenční způsobilost, vyjadřuje určitou schopnost spolužití s ostatními ekonomickými subjekty a zároveň určitou odhodlanost vést neustálý boj o to, který z daných ekonomických subjektů má větší a rychlejší schopnost přežít, rozvíjet se a získávat určité výhody. Také určuje, který z ekonomických subjektů při poskytování výrobků nebo služeb, dovede tyto výrobky nebo služby poskytovat efektivnějším způsobem než konkurence. Veškeré snažení ekonomických subjektů ústí v jediné – získat výhodu nad ostatními, tím pádem docílit úspěchu nad soupeři, a to při respektování pravidel ekonomického působení.

Konkurenceschopnost nelze v dnešním ekonomickém prostředí chápat jako pouhou schopnost transformace výrobků a služeb ve finanční prostředky. Konkurenceschopnost může být vyjadřována dovedností vyrábět s nižšími náklady než ostatní subjekty trhu, vyšší loajalností, efektivností, vyšší rentabilitou, stabilnější pozicí a mnohými jinými faktory.

Skokan (2004) vyjadřuje konkurenceschopnost jako postavení jedné ekonomické entity (stát, firma, domácnost), vůči druhým ekonomickým entitám. A to v porovnání jejich vlastností, či výsledků jejich určitých aktivit. Konkurenceschopnost pak vyjadřuje převahu, výhodu, či určitou nadřazenost vůči ostatním firmám vystupujících na trhu. [16]

Konkurenční schopnost firem je nejen důsledkem jejich tržní adaptability, ale je výrazně ovlivněna i podnikatelským klimatem, v němž se tyto subjekty pohybují. Konkurenční schopnost podniku jako celku je také důsledkem úspěšnosti praktické hospodářské politiky vlády. Podle *Portera (2003)* existují čtyři atributy utvářející konkurenční prostředí, které podmiňují konkurenceschopné firmy a umožňují jim získat konkurenční výhodu na mezinárodní úrovni. Mezi tyto atributy patří podmínky faktorové vybavenosti, které určují pozici země s ohledem na vybavenost výrobními faktory (např. kvalifikovaná pracovní síla, infrastruktura, konkurenční podmínky v daném odvětví atd.).

Dále mezi faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost firem, lze zahrnout vývoj poptávky po produkci a službách v daném odvětví ekonomiky, přítomnost, resp. absenci mezinárodně konkurenceschopných dodavatelských a příbuzných odvětví a samozřejmě také konkurenci v domácí zemi, která je ovlivněna podnikovou legislativou a systémem správy a řízení podniků. [6]

Konkurenceschopné výrobky nelze vždy bezpečně identifikovat, protože mnohdy na první pohled zcela konkurenční nevypadají. Jde o jiné zboží či služby, které mohou zákazníka uspokojit stejným způsobem jako obdobný výrobek či služba. Jelikož zdroje zákazníka jsou omezené, je zákazník nucen tyto finanční zdroje vhodně alokovat a volit mezi možnými variantami. Jakožto peníze, tak i čas jsou omezené zdroje. Na tomto základě zákazník rozhoduje, mezi statky a službami, které si v daném odvětví konkurují. [13]

V současném silně konkurenčním prostředí musí mít marketingové oddělení dané společnosti neustále přehled o konkurenčním zboží, které se na trhu vyskytuje. Krom toho je však také nutné věnovat značnou pozornost i budoucí konkurenční nabídce. To platí zejména v případě nové náročné technologie. Podrobná znalost trhu je potom velice silnou výhodou. Myslet „tržně“ znamená, mít v patrnosti konkurenční a konkurenceschopné zboží. Není to snadný úkol, ale je to jediný způsob jak získat jasný přehled o podmínkách daného trhu. [13]

2.2.1 Konkurenceschopnost v ekonomii

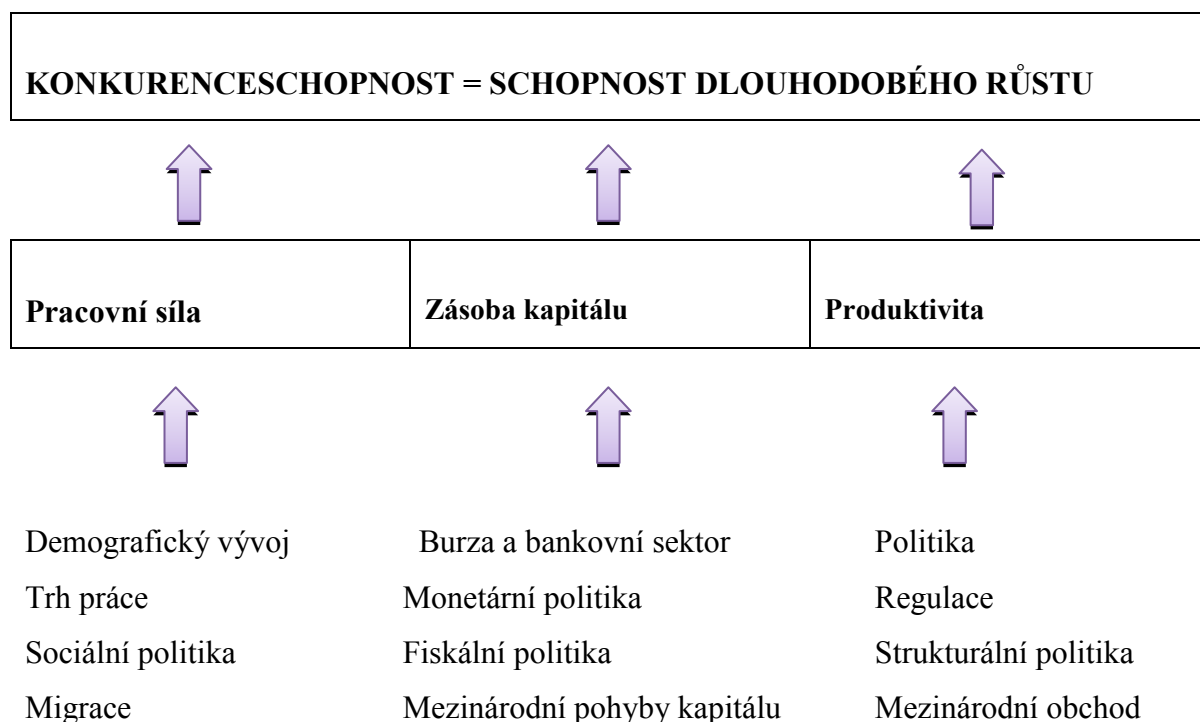
Konkurenceschopnost závisí samozřejmě na daném tržním kontextu, na jehož pozadí danou firmu hodnotíme. Zde je klíčové především to, o jakou tržní strukturu se jedná. V modelu dokonalé konkurence, kdy na trhu vystupují dvě firmy, produkující homogenní produkt, při dostatečném množství kupujících, kteří jsou lhostejní k tomu, která firma produkt prodává a při stejné tržní ceně a dokonalé informovanosti zákazníků, je zřejmé, že firmy se od sebe mohou lišit pouze výší vnitřních výrobních nákladů, za kterou jsou schopny dané produkty vyprodukovat. Je tedy neodmyslitelné, že v takovéto tržní struktuře je elementárním konkurenčním prvkem právě výše výrobních nákladů. Je však nutné znovu připomenout, že v ekonomii neexistuje pouze model dokonalé konkurence, ale především modely nedokonalé konkurence a navíc je nutno také rozlišovat krátké a dlouhé období, ve kterém mohou na trh vstoupit noví výrobci daného produktu. [29]

V rámci ekonomické literatury můžeme nalézt velké množství přístupů k problematice konkurenceschopnosti. Tato práce vychází z premisy, že výrazem konkurenceschopnosti je schopnost ekonomiky dosahovat dlouhodobého ekonomického růstu. Faktory, determinující dlouhodobý ekonomický růst jsou proto i faktory konkurenceschopnosti ekonomiky.

Stejně jako faktorů ovlivňujících ekonomický růst je velká spousta, tak i přístupů k analýze těchto faktorů dlouhodobého ekonomického růstu je celá řada. V souladu s ekonomickou teorií můžeme faktory působící na ekonomický růst rozdělit do tří skupin. Tedy ty, které ovlivňují akumulaci lidského kapitálu, akumulaci fyzického kapitálu nebo celkovou produktivitu výrobních faktorů. Schematicky lze tento přístup znázornit následovně.

Schéma č. 2.2

Faktory působící na ekonomický růst



Zdroj: SLANÝ, Antonín. *Ekonomické prostředí a konkurenceschopnost* (2009, str. 14).

Na objem a efektivitu užití výrobního faktoru práce působí řada dílčích vlivů. Demografický vývoj je stěžejním faktorem. Determinujícím faktorem vlivu

demografického vývoje na růst je věková skladba populace. V řadě soudobých studií byl zkoumán vliv vývoje věkové skladby na hospodářský růst v dlouhém období. Výsledkem těchto snah byla identifikace souvislosti mezi věkovou skladbou populace a hospodářským růstem v podobě konceptu tzv. demografické dividendy. Tento koncept se opírá o skutečnost, že jednotlivé firmy procházejí v procesu vývoje celé společnosti tzv. demografickou transformací, což je přechod z vysokých hodnot úmrtnosti a porodnosti na nízké hodnoty těchto ukazatelů. Jedním z důsledků této transformace je vznik velké transformační generace, která po dosažení práceschopného věku snižuje míru závislosti a tvoří tak „demografickou dividendu“.

Velmi významným ukazatelem je aktivita trhu práce dané země. Efektivně fungující trh práce zajišťuje pružné přizpůsobení se šokům, které v reálné ekonomice vznikají a ovlivňují tak veškeré subjekty trhu. Pokud trh práce není schopen optimálně reagovat na jednotlivé strukturální, demografické či cyklické výkyvy, pak dochází k výkyvům na trhu práce, a to buďto ke vzniku značné nezaměstnanosti, případně nedostatečné míře nezaměstnanosti, kdy každý další nezaměstnaný může požadovat větší a větší mzdu.

Sociální politika ovlivňuje značně kvalitu pracovní síly. Hlavním úkolem sociální politiky je přispívat k efektivnímu využívání pracovní síly. Stejně jako migrace, která je vypovídajícím faktorem o napojení dané země na země ostatní. Migrující pracovní síla, může na jedné straně doplnit nedostatečnou nabídku na domácím trhu, stejně tak může utlumit případný přetlak pracovní síly na domácím trhu. Je nutno zdůraznit, že migrace přináší značné riziko emigrace kvalifikované pracovní síly do zahraničí. Také je zde fakt, že remittance, tedy platby pracovní síly do zahraničí, tedy odliv peněz z domácí ekonomiky, může mít za příčinu ekonomický růst přijímací země. [15]

Kapitál a jeho zásoba, je druhým stěžejním prvkem ovlivňujícím konkurenceschopnost firem dané ekonomiky. Jde o míru investic v dané ekonomice, případně v dané obchodní společnosti. Logicky vyplývá, že vyšší míra investic vede k vyššímu ekonomickému růstu a investice tak posouvají ekonomiku na vyšší křivku produkčních možností. Možnost investování v domácí ekonomice je determinována mírou domácích úspor. Chybějící domácí úspory mohou být nahrazeny přílivem zahraničních investic. Zvýšit národní míru úspor mohou i cílené vládní programy zaměřené na podporu spoření, změnu penzijního systému či úpravy nastavení daňového systému. Dále budou popsány tři aspekty determinující efektivitu kapitálových trhů. Prvním je fungování burzy

a bankovního sektoru, druhým jsou dopady fiskální politiky a třetím je mezinárodní pohyb kapitálu.

Dokonalá funkčnost burzy a bankovního sektoru je z pohledu nakládání s výrobním faktorem kapitálu zcela zásadní. Jde o hladkou přeměnu úspor na investice. Pokud je bankovní sektor v pořádku, tak lze přeměnu úspor na investice absolvovat bez zbytečně vysokých nákladů na získání investic.

Monetární politika, tedy politika aplikována bankovním sektorem, je z největší části plně v rukou centrální banky, tedy české národní banky. Průhledná a předvídatelná politika centrální banky vytváří vhodné prostředí pro ekonomický růst a usnadňuje rozhodování ekonomických subjektů o alokaci zdrojů. Špatná a šoková monetární politika může být zdrojem krizí, poruch a šoků v celém hospodářství.

Fiskální politika ovlivňuje zásobu kapitálu prostředím vlády dané země. Některá opatření vlády působí nepřímo, jiná přímo, např. úroveň míry zdanění. Lze dedukovat a v praxi i ověřit, že míra zdanění ovlivňuje motivaci k úsporám a investicím. Jistý vliv mají i veřejné výdaje, a to zejména ve vztahu s veřejnými příjmy, tedy ve vztahu se stavem veřejných rozpočtů.

Efektivitu nakládání s kapitálem ovlivňují i mezinárodní kapitálové transakce (zachycené v rámci finančního účtu platební bilance). Pohyby kapitálu zajišťují lepší alokaci úspor do produktivnějších výrobních sfér a zároveň zajišťují kapitál v situaci, kdy je ho v ekonomice nedostatek. Pohyb kapitálu by tak měl podporovat ekonomický růst.

Třetím sledovaným faktorem je produktivita využití výrobních faktorů. Ta je ze všeho nejvíce ovlivněna politikou a kvalitou vlády, mírou politických, občanských a ekonomických svobod. Vyšší míra demokracie pozitivně ovlivňuje schopnost ekonomicky dosáhnout hospodářského růstu.

Prostor pro regulaci vzniká tam, kde trh selhává a není schopen zajistit optimální alokaci zdrojů. Stát zasahuje do fungování ekonomiky v řadě oblastí, např. regulace cen, regulace hospodářské soutěže, antimonopolní zákony, podmínky pro podnikání. Tyto zásahy mají za úkol vést v obecné rovině ke zlepšení efektivity systému.

Vláda však neovlivňuje ekonomické prostředí jen přes regulaci. V některých případech se snaží do systému aktivně zasáhnout pomocí strukturální politiky. Názory na strukturální politiku se různí, protože zásah do ekonomického systému s sebou přináší vedle pozitiv (např. udržení zaměstnanosti) i negativa v podobě pokřivení alokace a tím i omezení efektivity celého systému.

Otevřenost vůči mezinárodnímu obchodu umožňuje snadné a rychlé šíření informací, inovací a znalostí, což ekonomice umožňuje rychle přebírat a adaptovat sena novinky v oblasti technického pokroku. Vedle toho přispívá zahraniční obchod ke specializaci a dělbě práce, což jsou obecně cesty vedoucí k vyšší efektivitě ekonomického systému. [15]

2.3 KONKURENČNÍ VÝHODA

Definicí konkurenční výhody existuje nepřeborné množství. Není lehkým úkolem vybrat právě jednu, přesně charakterizující tento pojem. Všechny definice, které lze v odborné literatuře dohledat, pojednávají ve své podstatě o tom shodném, však ne jednoduše vyjádřitelném. Všechny definice mají za úkol objasnit ono pomyslné „něco navíc,“ které zároveň udává, který z ekonomických subjektů působících na trhu bude při cestě za ekonomickým úspěchem a při soupeření s ostatními ekonomickými entitami právě tím, s jistou převahou.

Jedním z možných způsobů jak dosáhnout jisté konkurenční výhody je možnost cenové konkurence, tedy stanovení nižších cen, než které udává konkurence, to však není jediný způsob jak dosáhnout stabilní konkurenční výhody.

Pro určení charakteru konkurenční výhody je důležité rozlišení jejich zdrojů. Zdroje konkurenční výhody se primárně dělí na cenové, resp. nákladové a dále pak na kvalitativní. Toto rozlišení souvisí s dosaženou ekonomickou úrovní. Ve vyspělých zemích je konkurenční výhoda spíše kvalitativně založená, a to v důsledku více rozvinuté domácí znalostní základy, kterou tvoří síť vědeckých ústavů, vysokých a středních škol, výzkumných center a zejména vzájemná provázanost a efektivní spolupráce všech zmíněných subjektů. Zdrojem konkurenceschopnosti v méně rozvinutých zemích jsou hlavně nákladové podmínky, a to především nízké mzdy a podhodnocená měna. Je nutné uvést, že jak cenové tak i kvalitativní zdroje konkurenční výhody jsou podstatné pro získání a trvalé udržení konkurenční výhody, avšak v současných podmínkách globalizace je stále více kladen důraz na kvalitativní konkurenceschopnost. [6]

Konkurenční výhodu získávají ty firmy, které nabízejí spotřebitelům více výhod, tedy vyšší hodnotu než konkurence. Jde buďto o nižší ceny, či vyšší užitek, který poté odůvodňuje vyšší cenu. Aby firmy našly správné uzlové body své diferenciace, musejí se marketingoví pracovníci vcítit do celkových pocitů a zkušeností zákazníka. Jen

kvalifikovaná firma dokáže nalézt principy, ve kterých se může odlišit od konkurence v jakékoli oblasti styku se zákazníkem. Firma se může od konkurence diferenciovat na základě odlišnosti výrobků, služeb, distribučních sítí či kvality zaměstnanců. Samozřejmě v neposlední řadě také desingem, image daného produktu či cenou a kvalitou produktu. Mimo odlišení produktu lze také diferenciovat služby s produktem spojené. Například praktičnost produktu, rychlost dodání produktu, dostupnost, pečlivost, poprodejní péče o zákazníka či odbornost a výkonnost. [7]

Michael Porter se zasloužil o rozšíření názoru, že podnik si zajistí úspěch vytvořením relevantní a udržitelné konkurenční výhody. Mít konkurenční výhodu je silným atributem možného úspěchu. Faktem však zůstává, že v dnešním proměnlivém prostředí zůstane jen velice malé procento výhod relevantní po celou dobu životnosti produktu a stejně tak je jen velice malé procento těchto výhod trvale udržitelných. Proto stále více platí skutečnost, že podnik si zajišťuje úspěch nikoli jednou jedinou konkurenční výhodou, ale spíše postupným vrstvením jedné výhody na druhou.

Podniky si mohou vybudovat konkurenční výhodu v mnoha různých oblastech. Může jít jak o mimořádnou jakost, rychlost, bezpečnost, poskytování jedinečných služeb, či mimořádného designu, stejně tak i spolehlivost v dodávkách například ve spojení s nižšími výrobními náklady, nižší cenou atd. Mnohem obvyklejší je určitá jedinečná kombinace těchto prvků, nikoli pouze jediný stěžejní faktor, který by měl zajistit celou konkurenční výhodu. Pokud chce být podnik opravdu úspěšným a je jeho cílem tvořit a zvyšovat přidanou tržní hodnotu a maximalizovat zisk, pak je zcela nezbytné mít v zásobě soubor hned několika výhod, které se vzájemně posilují a přitom se vztahují k jedné základní stěžejní myšlence. Jedině tak může podnik v současném silném konkurenčním boji obstát a ostatní konkurenti, kteří by případně okopírovali pouze část těchto postupů, nemohou tak snadno uspět a dosáhnout své konkurenční výhody. Je nezbytné ještě podotknout, že konkurenční výhody jsou relativní, ne absolutní. Právě proto je nutné sledovat vývoj a postup konkurence, jejich konkurenční strategii, konkurenční taktiku, neustále vyhodnocovat konkurenční boj a neuvažovat jen za vlastní podnik, ale být schopen vyjádřit procentuálně, jak postupuje náš podnik ve srovnání s podniky konkurujícími v daném odvětví. [8]

2.3.1 Konkurenční strategie

Každá z firem, vstupující v současném silně konkurenčním prostředí na trh, musí mít nutně stanovenou svou konkurenční strategii. Tato strategie může mít buďto formu přesně definovaného plánu, či může být skrytá. V každém případě je v rámci konkurenční strategie nezbytné vypracovat přesně definované zásady, kterými se bude podnik řídit. Tedy jak bude konkurovat ostatním podnikům daného odvětví, jaké bude mít stanoveny cíle a cesty vedoucí k těmto cílům a v neposlední řadě jaká opatření jsou nutná pro dosažení předem stanovených cílů.

Podnikání v mezinárodním prostředí umožňuje firmám znásobit konkurenční výhodu, která může spočívat v nízkých nákladech, v odlišnosti od konkurence nebo v úzké specializaci firmy. Existují tři přístupy k pojetí konkurenční strategie. [10]

Prvním je strategie širokého pronikání na trh (PenetrationStrategy), tato strategie na trh je typická pro řadu globálních firem. Díky velkosériové výrobě a uplatnění výrobku na mezinárodních trzích realizují firmy úspory z rozsahu. Jejich konkurenční výhoda spočívá v nízkých nákladech, a tudíž konkurenceschopných cenách. Často jsou v rámci zavedení této strategie využívány i velké distribuční řetězce.

Druhou možnou strategií je strategie diferenciacce (DifferentiationStrategy). Strategie diferenciacce spočívá v získání konkurenční výhody díky odlišnosti od konkurenčních nabídek. Je typická pro úspěšné firmy z vyspělých zemí, které nabízejí výrobky za vyšší ceny, ale zároveň s výrobkem nabízejí celou řadu služeb, které dodávají výrobku vyšší užitnou hodnotu, popřípadě výrobek sám má takové vlastnosti, které konkurenční výrobky nemají. Jde o strategii typickou pro technologicky náročné výrobky a pro služby.

Třetím typem strategie je strategie úzké specializace (ConcentrationStrategy), tato strategie tržních mezer je využívána firmami s úzkou specializací. Někdy je v odborné literatuře označovaná jako strategie koncentrace. Konkurenční výhoda spočívá v tom, že díky úzké specializaci a omezenému počtu kupujících může firma realizovat poměrně vysoké marže. Díky koncentraci může firma získat i dominantní postavení ve svém segmentu na světovém trhu. Tato strategie je typická pro výrobce luxusního zboží nebo pro firmy které se specializují na ojedinělé dodávky pro potřebu některých průmyslových odvětví, například výroba specializované technologie pro jaderné elektrárny.

V mezinárodním marketingu je koncentrační strategie vhodná i pro malé a střední podniky, které se zaměřují na menší segmenty trhu, které nejsou pro velké firmy zajímavé.

Podle postavení firmy na trhu a podle velikosti jejího tržního podílu, rozeznáváme následující konkurenční strategie: strategie vedoucí firmy na trhu, strategie druhé největší firmy na trhu, strategie firem s malým podílem na trhu a strategie tržních mezer. [10]

2.3.1.1 Strategie vedoucí firmy na trhu (Leader Strategy)

Cílem vedoucí firmy na trhu, tzv. leadera, je zvýšení podílu na globálním trhu a získání dominantního postavení. V silně konkurenčním prostředí světového trhu jsou multinacionální firmy nuceny využívat pro udržení vedoucí pozice řadu nástrojů. Nejčastěji se jedná o neustálé inovace díky značným investicím do výzkumu a vývoje, o snahu o pokrytí všech tržních segmentů širokou nabídkou, o intenzivní spolupráci s distribučními řetězci a nákupními aliancemi, o snižování nákladů a docilování úspor z rozsahu, o masivní celosvětové komunikační kampaně, atd. Často používanými nástroji pro získání či udržení vedoucí pozice na globálním trhu jsou v současné době akvizice nebo fúze.

2.3.1.2 Strategie druhé největší firmy na trhu (ChallengerStrategy)

Takzvaný challenger (vyzyvatel) se obvykle snaží oslabit postavení největší firmy na trhu a získat část jejího tržního podílu. Pro oslabení vedoucí firmy může využívat kombinaci různých marketingových nástrojů jako například účinnou cenovou politiku (nižší ceny, výhodnější platební podmínky), intenzivní komunikační politiku (vysoké investice do reklamy), uvádění inovací na mezinárodní trhy či zdokonalování poskytovaných služeb. Dále může druhá největší firma vytipovat slabé stránky vedoucí firmy a zaměřit se na získání konkurenčních výhod v dané oblasti (například slabší pozice v určité geografické zóně, zintenzivnění spolupráce s distribučním řetězem, se kterým vedoucí firma spolupracuje méně, zaměření se na segment, ve kterém je podíl vedoucí firmy na trhu nejmenší apod.).

2.3.1.3 Strategie firem, které napodobují velké firmy (FollowerStrategy)

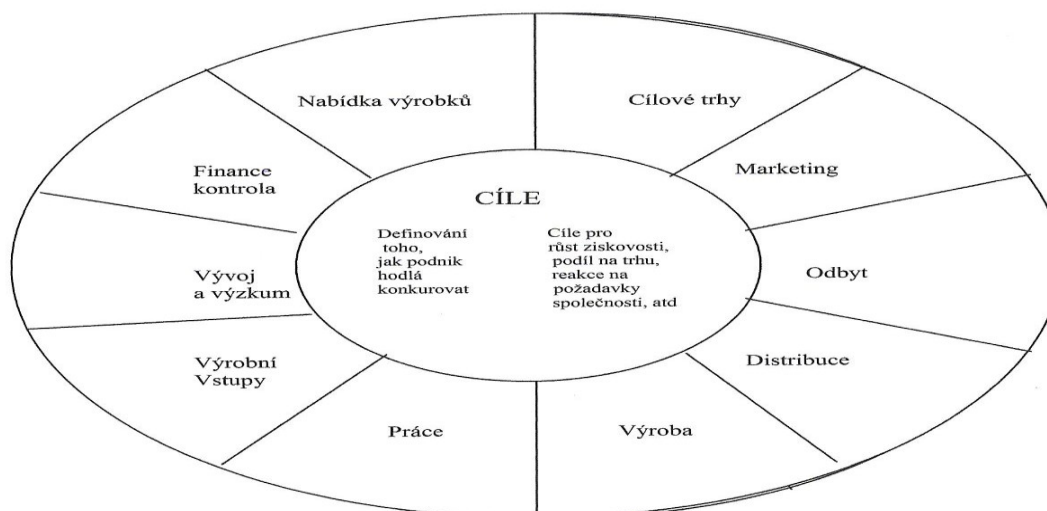
Obvykle se jedná o malé a střední podniky, jejichž hlavním cílem je udržet si získaný podíl na trhu, udržet si věrné zákazníky. I tyto firmy mají na trhu své nezastupitelné místo a často mohou být ve svém segmentu velmi úspěšné. Vzhledem k tomu, že nemají na trhu silné postavení, musí nabízet kvalitní výrobky za přijatelné ceny. Jejich výhodou jsou zejména malé investice do výzkumu a vývoje. Strategie napodobování velkých firem je typická například pro některé východoasijské firmy, které využívají nedokonalé mezinárodní legislativy v oblasti ochrany duševního vlastnictví, a které kopírují vynálezy velkých firem, popřípadě využívají konkurenční výhodu nízkých výrobních nákladů. V některých případech tyto firmy dokáží získanou technologii dokonce zdokonalit. Strategie napodobování je typická i pro odvětví, která jsou kapitálově náročná, ale u nichž je možnost odlišit se od konkurence značně omezena. Pro obory, které jsou relativně méně náročné na inovace, je typická standardizace. Všechny firmy mají obdobnou nabídku jak z hlediska škály nabízených výrobků, tak z hlediska poskytovaných služeb a rozhodujícím kritériem při výběru dodavatele jsou obvykle cena a platební podmínky. Firemní image nehraje u tohoto typu marketingu významnou roli. Přímý střet s vedoucí firmou na trhu by mohl vyústit v cenovou válku. [10]

2.3.1.4 Strategie firem, které se zaměřují na mikrosegmenty (Strategy of Market Niche)

Strategie spočívá v zaměření na úzký segment. Firmy, které používají tuto strategii, většinou nejsou přímými konkurenty velkých firem a zaměřují se na tzv. mikrosegmenty (užší tržní segmenty). Často využívají přímých kontaktů se zákazníky a nabízejí specializované služby, které by pro velké firmy nebyly rentabilní. Vzhledem ke své velikosti mají nižší náklady, a proto mohou nabízet konkurenceschopné ceny a někdy dosahovat vyšší marže než velké firmy, pro které jsou typické velké obraty, ale nižší ziskové marže u jednotlivých produktů. Rizikem příliš úzké specializace je možnost vstupu silnějšího konkurenta na trh a možnost změny poptávky, která může znamenat zánik úzce specializované firmy. Výhodou může být rozvoj aktivit v mezinárodním prostředí, které může příznivě ovlivnit rentabilitu firmy. [10]

Schéma č. 2.3

Kolo konkurenční strategie



Zdroj: PORTER, Michael. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*(1994, str. 12).

Ve středu tohoto kola jsou definovány cíle, a požadavky, kterých chce podnik dosáhnout. Ramena potom představují prostředky, kterými lze těchto cílů dosáhnout. Toto schéma lze s jistou tolerancí považovat za model strategického řízení. Kdyby bylo doplněno o další prvky, mohlo by se Porterovo kolo konkurenční strategie stát konceptem uplatnitelným v konkrétních podmínkách. Tento model by měl být rozšířen o prvky strategického řízení a jejich vzájemné vztahy, uspořádání, například hierarchii strategií, procesy, toky informací. Kolo strategického řízení by mělo v každém případě vytvářet optimální podmínky pro realizaci a fungování strategického řízení (například strukturováním problému formulace strategií a vytvořením předpokladů pro dělbu práce nebo součinnost realizačních týmů na jednotlivých úrovních řízení). Dále by takovéto schéma mělo poskytovat metodologii pro zpracování dílčích úkolů (například jasně vymezovat základní pojmy – předpoklad účinné komunikace, vymezovat, které analýzy je třeba zpracovat a definovat obsah formulovaných strategií. Vhodné samozřejmě také je, aby takovýto model, koncept, či schéma bylo znázornitelné graficky. Například právě formou strategického kola dle Portera. [12]

Postup při formulování konkurenční strategie podniku je dle M. Portera

následující:

- A. Co se nyní v podniku děje?
- Identifikace – Jaká je současná strategie podniku?
 - Vnitřní předpoklady – Jaké jsou nutné předpoklady, aby současná strategie měla smysl? Tedy její přednosti, slabiny, konkurenti v odvětví, trendy v odvětví.
- B. Co se odehrává v prostředí?
- Analýza odvětví – Které jsou klíčové faktory konkurenčního úspěchu a rizika odvětví?
 - Analýza konkurence – Jaké jsou možnosti a limity současných a potenciálních konkurentů a jejich pravděpodobné příští kroky?
 - Analýza společenského klimatu – Které vládní, sociální a politické faktory představují příznivé podmínky nebo ohrožení?
 - Přednosti a slabiny – Jaké má podnik přednosti a slabiny oproti současným a budoucím konkurentům?
- C. Co by měl podnik dělat?
- Testování předpokladů a strategie - Jak se předpoklady zahrnuté v současné strategii srovnávají s analýzou prostředí?
 - Alternativní strategie – Jaké jsou uskutečnitelné alternativní strategie?
 - Strategická volba – Která z alternativ se nejvíce vztahuje k postavení podniku vzhledem k vnějším možnostem a rizikům.

Analýza a odpovědi na tyto otázky jsou velmi složité a vyžadují delší časově náročné období. Jedině při kvalitní odpovědi na všechny tyto otázky je možno dojít k výběru optimální strategie podniku poskytující věrný obraz podniku.[37]

2.3.2 Business strategie

Business strategie (obchodní strategie) vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Business strategii lze charakterizovat jako rozpracování strategických cílů vytyčených pro konkrétní jednotku nadřazené corporate strategii. Obsahově by business strategie měla specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu, tj.

- Product (soubor výrobků/služeb),
- Price (cenovou politiku),
- Place (vymezení trhu),
- Promotion (distribuční kanály),
- People (lidské zdroje, pracovníci),
- Process (vývojové, zásobovací, výrobní, distribuční, informační, případně další procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků) a
- Planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura). [37]

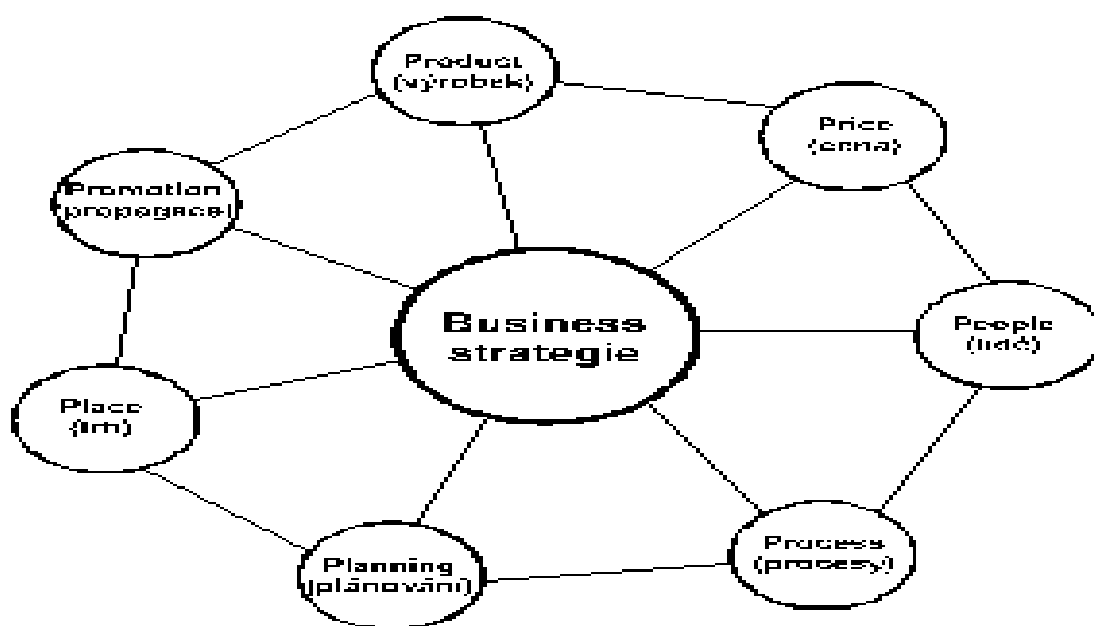
Pro každou z výše uvedených oblastí strategie by v návrhu business strategie měly být na základě výsledků specificky zaměřených analýz vymezeny strategické cíle, které by měla daná společnost v uvažovaném časovém horizontu business strategie svými aktivitami naplnit. V návrhu strategie by zároveň měly být v návaznosti na nadřazenou corporate strategii dále rozpracovány představy o způsobu realizace vytyčených strategických cílů.

Obsahové vymezení dle marketingového mixu „7P“ není dogma, je to spíše technická pomůcka usnadňující formulaci návrhu strategie, případně zvyšující čitelnost textu návrhu business strategie. V případě potřeby může mít business strategie i jiný obsah, lépe odpovídající podmínkám konkrétní společnosti. Je možno přidat i další atributy jako například:

- „Profit“ = zohledňující strategické finanční cíle podnikatelské jednotky,
- „Productivity“ = strategické cíle pro výkonnost a efektivnost procesů. [37]

Schéma č. 2.4

Rozšířený marketingový mix



Zdroj: STRATEG.CZ. *Rozšířený marketingový mix*[online]. 1999 [cit. 2013-11-28].
Dostupné z: www.strateg.cz/C05.html

2.3.2.2 Zdůvodnění návrhu strategie

Je-li návrh strategie zformulován, pak by měl být před definitivním schválením vrcholovým vedením posouzen zejména z pohledu následujících tří kritérií:

1. vhodnost (angl. suitability),
2. přijatelnost (angl. acceptability),
3. uskutečnitelnost (angl. feasibility).

Vhodnost strategie v daném případě především znamená, že strategie je konzistentní s misí společnosti a s nadřazenými strategiemi (v daném případě firemní a obchodní), případně se souvisejícími funkčními strategiemi. Návrh musí logicky vyplývat z uskutečněné strategické analýzy, přičemž je formulován tak, že k dosažení vytyčených cílů bude maximálně využito silných stránek firmy a příležitostí. Zároveň eliminuje případné slabé stránky firmy a hrozby. Návrh by také měl plně využívat klíčových schopností a zdrojů, jimiž firma disponuje, avšak nejde za hranice možného, tj. respektuje

ekonomické zákonitosti, je v souladu s existujícím ekonomickým a politickým prostředím, s právním řádem a s etikou podnikání.

Posouzení vhodnosti strategie by v určitém smyslu mělo znamenat i stručnou rekapitulaci (případně aktualizaci) strategické analýzy, poslední kontrolu východisek a předpokladů, na jejichž základě byl návrh strategie zformulován. Rozhodování, která je v této fázi nutno uskutečnit, jsou v převážné většině případů špatně strukturovaná, nekvantifikovatelná a mají velké důsledky z hlediska fungování organizace. Nebylo by zřejmě vhodné, aby při jejich přípravě asistovali titíž lidé, kteří hodnocené návrhy strategie připravovali v prvotní fázi. Proto je užitečné pro tyto činnosti využít pomoci spolehlivých, na úspěchu firmy nějakým způsobem zainteresovaných expertů. [37]

Přijatelnost strategie znamená především skutečnost, že uvažovaná strategie v případě přijetí uspokojí všechny rozhodující zainteresované „stakeholders“:

- zákazníky,
- vlastníky,
- management a ostatní pracovníky firmy,

zda není v konfliktu se zájmy:

- státu,
- orgánů místní správy,
- bank resp. ostatní aktérů finančních trhů,
- obchodních partnerů,
- a koneckonců i konkurentů firmy.

Uvažovaná strategie by v této fázi měla být hodnocena především z pohledu kritérií, která se výše uvedených „stakeholders“ bezprostředně týkají, například z hlediska reálnosti uvažované tržní ceny, možnosti uspokojení tržní poptávky, vytvoření distribučních kanálů, vývoje nákladů, mezd, dopadů na životní prostředí atd. Doporučuje se, aby tato analýza byla uskutečněna ve scénářích (například optimistický, nejpravděpodobnější, pesimistický).

Uskutečnitelnost strategie je především míněna ve smyslu posouzení možnosti zajištění výrobních faktorů potřebných pro realizaci strategie. Tedy kapitálu, financí, technologií, pracovní síly s požadovanou kvalifikací, energií, surovin a materiálů,

informací atd. Nesmí se zapomenout ani na to, že nezbytná jsou i know-how, povolení, atesty, licence.

Strategie by také měla být v souladu s existující firemní kulturou a organizací. Na firemní kulturu a organizaci je nutno v tomto případě pohlížet jako na potenciální omezující činitele, které by mohly realizaci strategie komplikovat, případně i znemožnit.

Posledním hlediskem, které by mělo být v této fázi zhodnoceno, je aspekt stability. Návrh strategie by měl dávat dostatečné záruky, že se v průběhu jeho realizace nedostane systém nákupu do nestabilních stavů bez možnosti akceptovatelného řešení. [37]

2.3.2.3 Implementace strategie a kontrola její realizace

Jasná a strategickou analýzou logicky zdůvodněná formulace a výběr strategie jsou velmi významným krokem. Tímto však strategické řízení rozhodně nemůže končit. Následovat musí realizace strategie. Má-li být strategické plánování a řízení při realizaci strategie efektivní, musí k tomu být vytvořeny určité předpoklady.

Musí být vytvořeny organizační podmínky pro rozpracování přijaté strategie a její realizaci ve formě dlouhodobých plánů, programů, rozpočtů a dalších navazujících plánovacích dokumentů. Musí být jasno, které organizační a řídicí složky za které činnosti odpovídají, jaké přitom mají pravomoci a kompetence. Samozřejmě také je, že na realizaci úkolů vyplývajících ze strategie jsou těsně vázány systémy motivace pracovníků, zejména řídicích pracovníků.

V řádně fungující organizaci by mělo existovat klima, podporující strategické plánování. Na počátku by měla být vydána organizační směrnice o strategickém řízení, v níž jsou všechny výše uvedené organizační prvky a aspekty řádně vymezeny.

I metodicky zcela správně zformulovaná strategie se může stát v důsledku měnících se podmínek nevhodnou. Je proto třeba, aby byl čas od času kontrolován průběh realizace strategie. Samotné finanční výsledky a ukazatele přitom nelze považovat za dostačující indikátor úspěšnosti realizace strategie. Mohou být dokonce zavádějící. Rozhodující jsou výsledky analýzy vývoje vnějšího prostředí firmy s ohledem na nové příležitosti a hrozby, stejně tak jako zhodnocení vývoje silných a slabých stránek firmy. [5]

2.4 KONKURENCE

Pod pojmem konkurence si lze představit jako soutěž ekonomických subjektů působících na daném trhu, kteří usilují o co nejlepší podmínky při získávání výrobních zdrojů, jejich užití a stejně tak při prodeji svých výkonů. Dle marketingového guru Theodora Levittase konkurence neodehrává mezi tím, co podniky vyrobí ve svých výrobních, ale mezi tím, co k danému produktu dodají, jakožto užitnou hodnotu ve formě obalů, souvisejících služeb, reklamy, poradenství, možností financování, způsobů dodávek, uskladnění dalších přidaných hodnot, kterých si ať už stávající, či případní potenciální zákazníci cení.[9]

Pozorné sledování aktuálních a potenciálních konkurentů je kritickou součástí celého výzkumu trhu a může přinést velké množství užitečných a možná i životně důležitých informací pro podnik. Jakmile podnik zahájí svou činnost, znalost jeho konkurentů je zcela nezbytná, protože jedině tak může stávající podnik učinit jistá opatření, kterými si může zajistit pevnou pozici v současném silném konkurenčním boji. Je nezbytně nutné přesně vymezit, kdo je konkurentem dané společnosti, vypracovat jeho profil a profil jeho činností a posoudit, jak může reagovat na případné ekonomické tahy podniku. Techniky zjišťování konkurentů jsou poměrně jednoduché, ale mění se podle velikosti trhu, na němž podnik působí. Je velice nutné sledovat kromě stávající konkurence také konkurenci potenciální, novou, která teprve začíná pronikat do teritoria stávajících podniků. Pokud je podnik schopen včasné přijmout případné varovné signály o plánech potenciálního konkurenta, bude pro něj jednodušší zabránit jeho vstupu na trh.

Sledování konkurence může probíhat několika způsoby, například na základě výročních zpráv, případně využitím služeb konkurence, ověřováním vzorků výrobků konkurenta, na základě ceníků a literatury o svém konkurentovi. Samozřejmě také prostřednictvím reklamy, publikovaných článků, internetu. Stěžejním informátorem v oblasti konkurence jsou však zákazníci a možnost pohovořit si s nimi. V případě již stávající konkurence je výborným tipem, jak mít konkurenci neustále „na očích“, zakoupení si akcií v této společnosti. Jako akcionář tak bude společnost dostávat výroční zprávy konkurenta a další zajímavé informace.

Stěžejním je však vždy konkurent, který má na trhu vedoucí postavení. Pravděpodobně už působí na tomto trhu delší čas a již několikrát zdokonalil svůj výrobek, službu, dopustil se již řady chyb, které odstranil, a nakonec se mu podařilo najít lepší způsoby řízení podniku. [4]

2.5 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

V rámci analýzy se lze orientovat na vnější okolí podniku či na analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Smyslem je analyzovat jednotlivé variantní situace, které mohou v budoucnu nastat a připravit tak podnik na tyto situace. Předem informovaný podnik může aplikovat určitá opatření, může dopředu analyzovat situaci a může předvídat. Zatímco podnik, který by neanalyzoval, by byl zaskočen a neschopen okamžitě flexibilně reagovat.

2.5.1 Analýza vnějšího prostředí společnosti

Strategická analýza okolního prostředí společnosti je nutná, aby si společnost byla vědoma jeho vlivů a také aby byla lépe informována o situaci, ve které se nachází. V dnešním prostředí neustálých změn tvoří základ, na kterém je pak možno budovat další procesy volby strategie a její implementace. Je nutno podotknout, že zde působí různorodost sil, které okolo manažerů, analyzujících vnější prostředí, působí. Při tvorbě analýzy vnějšího prostředí je značné nebezpečí ztráty celkového nadhledu a schopnosti identifikovat rozhodující síly. Značná je také nejistota, ve které v současnosti firmy působí. Vždy je vhodným artiklem užití zdravého rozumu, zkušeností a poznatků z odvětví, ve kterém společnost působí.

Na každou společnost v současnosti působí řada vnějších vlivů prostředí. Mezi stěžejní vlivy patří demografický vývoj, makroekonomické vlivy, kapitálové trhy, konkurenti, ekologie, dodavatelé, trh práce, sociální a kulturní vlivy, technologie, zákonodárny sbor a také vláda. Toto prostředí je značně dynamické a představuje nekonečný koloběh příležitostí a hrozeb. Na tyto příležitosti a hrozby je stěžejní včasné reagovat. [1]

Analýza okolního prostředí je potřebná manažerům především k tomu, aby si byli vědomi vlivů prostředí a byli lépe informováni o situaci, ve které se společnost nachází.

2.5.1.1 Analýza obecného okolí

Obecné okolí ovlivňuje interní chod celé společnosti. Základním způsobem hodnocení vývoje vnějšího okolí je PEST analýza. Název je odvozen začátečními písmeny čtyř oblastí vnějšího prostředí, které tvoří základ této analýzy. Jde o vlivy politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Tato analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí v těchto čtyřech hlavních oblastech. Do politického spektra zahrnujeme legislativu, pracovní právo, politickou stabilitu, stabilitu vlády, daňovou politiku státu, integrační politiku, podporu mezinárodního obchodu a též ochranu životního prostředí. V rámci ekonomického výzkumu se PEST analýza zaměřuje na trend HDP, výši úrokové sazby, množství peněz v oběhu stanovených monetární politikou státu, míru inflace, míru nezaměstnanosti a její vývoj, spotřebu, míru investic jak fyzických tak právnických osob a také cenu a dostupnost stěžejních energií. V sociální sféře jsou vyhodnocovány demografické trendy populace, mobilita osob, rozdělení příjmů, životní styl, úroveň vzdělání obyvatelů dané země, postoje k práci a také volnému času, způsob přerozdělení času práce a volného času, charakteristika spotřeby obyvatel. V rámci technologie je pak hodnocena výše výdajů na vědu a výzkum společnosti, podpora vlády v oblasti výzkumu, nové technologické aktivity, obecná technologická úroveň, nové objevy a vynálezy, rychlost technologického přenosu a rychlost morálního zastarávání strojů aj. [1]

Každá společnost musí provést řadu analýz, které budou základem pro rozhodování o strategii marketingu. Základní analýzou makroekonomického prostředí je právě PEST analýza.

Politické a právní prostředí jsou základními faktory, které rozhodují o tom, zdase firma rozhodne vstoupit na určitý trh a jakou formu vstupu zvolí. Stabilní prostředí motivuje investory a má pozitivní vliv na začleňování do procesu internacionalizace. Nestabilní prostředí uvádí naopak země do ekonomické izolace. V rámci analýzy politického a právního prostředí jsou obvykle ekonomy zkoumány faktory jako je politický systém, politická stabilita, vztah k zahraničním firmám, právní úprava jednotlivých forem podnikání, možnost kontroly vlastnictví, možnost nákupů nemovitostí a pozemků, řešení sporů, stabilita vlády, členství v EU, antimonopolní opatření, daňová politika, ochrana životního prostředí, atp. Politicko-právní prostředí je tvořeno především vládou, zákonodárnými orgány a dalšími orgány, které se podílejí na řízení chodu státu a

reprezentují jej, například centrální banka a soudy. Důležitá je skutečnost, že stát je velice významným odběratelem, jeho kupní síla je velice silná a zadává mnohdy společnostem takové transakce, kterých by soukromá osoba nebyla schopna.

V rámci ekonomického prostředí jsou vždy analyzovány základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj. Nejčastěji se jedná o vývoj HDP na obyvatele, míru inflace, míru nezaměstnanosti, tempo růstu HDP, reálné směnné relace, spotřebu domácností, vývoj investic, úrokovou míru, směnný kurz, míru nezaměstnanosti, míru ekonomického růstu, atp. Pečlivé analýze je podrobena i hospodářská politika vlády a opatření centrální banky. Dále jsou do ekonomické analýzy často zahrnovány i základní demografické údaje jako počet obyvatel, průměrná délka života obyvatel, profesní a vzdělanostní struktura, atd. Analýzy politického a ekonomického prostředí jsou obvykle snadno dostupné. Provádějí je jak veřejné instituce, tak i soukromé instituce jako banky, pojišťovny či specializované ratingové agentury.

Sociální a kulturní prostředí jsou významnými faktory, které odlišují marketing jednotlivých společností v jednotlivých zemích. Právě tyto faktory často rozhodují o úspěchu či neúspěchu marketingové strategie. Výzkumu sociálně-kulturních odlišností je věnována řada studií. Pro potřeby marketingu jsou významné zejména výzkumy životního stylu, někdy označované jako socio-styly. Metodologie výzkumu socio-stylů vznikla v 70. letech ve Francii a jejím tvůrcem je francouzský sociolog Bernard Cathelat. Tato metodologie využívá dat kvantitativního i kvalitativního výzkumu a jejím základem je typologie populace. Jednotlivé skupiny jsou členěny a hodnoceny na základě kritérií socio-demografických a ekonomických, na základě chování, zvyklostí a životních stereotypů a dále na základě psychologických faktorů racionální povahy, například postojů a názorů i na základě iracionálních faktorů, jakými jsou třeba emoce či motivace. Sociologické a marketingové výzkumy tohoto typu umožňují sledovat a analyzovat vývoj společností a změny chování, postojů i myšlenkových stereotypů populace. Jsou velmi důležitým podkladem jak pro klíčová strategická marketingová rozhodování, tak pro koncipování jednotlivých nástrojů marketingového mixu. V současné době metodologii socio-stylů využívá řada výzkumných agentur a velkých firem, zejména v evropských zemích. Dále jsou v rámci sociálních faktorů sledovány například faktory jako je úroveň pracovní síly, kvalifikace obyvatel, průměrný věk obyvatel, růst populace, životní styl, životní úroveň obyvatel či mobilita pracovních sil.

Technologické prostředí poskytuje údaje o technické vyspělosti dané společnosti a možnosti využívání jejího vědecko-výzkumného potenciálu. Pro analýzy

technologického prostředí se používají například údaje jako jsou výdaje na výzkum a vývoj v procentech z HDP, podpora vědy a výzkumu, výše výdajů na výzkum a vývoj jednotlivých odvětvích, nové vynálezy, počet vědeckých pracovníků, vybavenost výpočetní technikou, počet uživatelů internetu, míra zastarávání technologií, obecná technologická úroveň, atp. [10]

Analýza PEST může být rozšířena o další dva ekonomické ukazatele, a to environmentální a legislativní faktory. Potom je analýza PEST rozšířena na analýzu PESTLE. Zahrnuje-li analýza i demografické ukazatele a vzdělání, nazýváme ji potom analýzou STEELED.

2.5.1.2 Analýza oborového okolí

Harvardský profesor Michael Porter vypracoval a poskytl praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, zahrnující strukturální analýzu prostředí. Jeho teze hovoří o skutečnosti, že výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něj vložena vysoká nebo nízká technologie. Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví. Porter identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů:

- konkurenti v odvětví,
- potenciální nově vstupující firmy,
- dodavatelé,
- odběratelé,
- náhradní výrobky– substituty.

Zároveň vyslovuje myšlenku, že zisk, dosahovaný v odvětví, je výrazně ovlivňován právě těmito silami. V rámci Porterovy analýzy je zastáván názor, že hlavním účelem konkurenční strategie je najít pozici pro společnost, ve které se může nejlépe bránit vůči vnějším vlivům nebo je alespoň ovlivnit ve svůj prospěch. Tento typ analýzy je vhodný pro vyhodnocení strategických příležitostí společnosti a hrozeb konkurence. Faktem je, že čím větší je intenzita působení některé z pěti uvedených sil, tím je obtížnější situace společnosti a tím větší nároky jsou kladeny na její strategii.

Schéma č. 2.5

Porterův model 5-ti konkurenčních sil



Zdroj: PORTER, Michael. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů* (1994, str. 4).

Aby společnost byla společností úspěšnou, měla by se snažit a věnovat značnou pozornost ovlivňování těchto pěti sil. Zásadním krokem je hledání rovnováhy strategickými pohyby. Jedině tak lze posilovat pozici firmy. Stejným způsobem mohou stratégové najít pro firmu novou pozici tak, aby její schopnosti poskytl co nejlepší obranu proti konkurenčním silám. Dalším využitím této analýzy je předpovídání změny faktorů v rámci pěti sil a příprava na adekvátní odpověď. To znamená vybrat vhodnou strategii dříve, než konkurenti rozeznají posun a změnu rovnováhy v prostředí.

Konkurenční síly mohou být ovlivňovány velkým počtem různých prvků. Pro každý druh průmyslu je však důležitých jen několik základních prvků. V rámci rizika vstupu potenciálních nových konkurentů je nutno brát v potaz velikost, rozsah ekonomiky, dále náročnost kapitálových vstupů, přístup k distribučním kanálům, legislativu, odlišení, ochranu trhu, sílu image výrobku, know-how firmy, kvalifikaci pracovní síly, výzkumnou základnu a energickou reakci stávajících účastníků na pokus vstupu nového konkurenta.

Síla dodavatelů je ovlivněna především náklady, které jsou nezbytné vynaložit při změně dodavatelů, dále silou image dodavatelů, významností dodavatelů, dlouhodobostí

uzavřených kontraktů, koncentrací dodavatelů, nezákonnými dohodami mezi dodavateli aj.[22]

2.5.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností společnosti

Předcházející kapitola zdůrazňovala důležitost vnějšího prostředí a jeho analýzu. Stejně tak důležité však je i vnitřní prostředí společnosti. Schopnost jakékoliv organizace je v zásadě určena aktivitami, které probíhají v oblasti vývoje, marketingu a distribuce, a podpůrnými výrobky a službami. Z tohoto pohledu posouzení strategické schopnosti, je nezbytné porozumět všem aktivitám, které přispívají k vytváření hodnot, tedy hodnotové aktivity a jejich propojení v rámci vnitřní struktury a podmínek podniku. [1]

2.5.2.1 SWOT analýza

Základ této strategické analýzy tvoří identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Původ této zkratky SWOT pochází z prvních písmen čtyř anglických slov. Těmi slovy jsou Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Logika tohoto přístupu spočívá ve skutečnosti, že každá z firem působících na trhu má rozdílné podmínky, ovlivněné ať už vnitřními či vnějšími skutečnostmi. Jednotlivé faktory, které jsou touto analýzou posuzovány, se odlišuje případ od případu v závislosti také na tom, do jakého typu odvětví firma patří, v jakém stádiu životnosti se její produkt nachází, jaké je její postavení v daném oboru podnikání, jak je silná konkurence a samozřejmě mnohými dalšími faktory. [20]

Analýza SWOT je složitým procesem. Této analýze je často nutné podrobit celou firmu, zkoumat jak výroby, výrobu, marketing, finance, řízení podniku a jeho podorganizací, konkurenci, sociální a politické faktory, ale také demografické vlivy, vliv reklamy, vliv image podniku, vliv sílí konkurence, rozvoj dané země, rozvoj odvětví a mnoho dalších faktorů. [18]

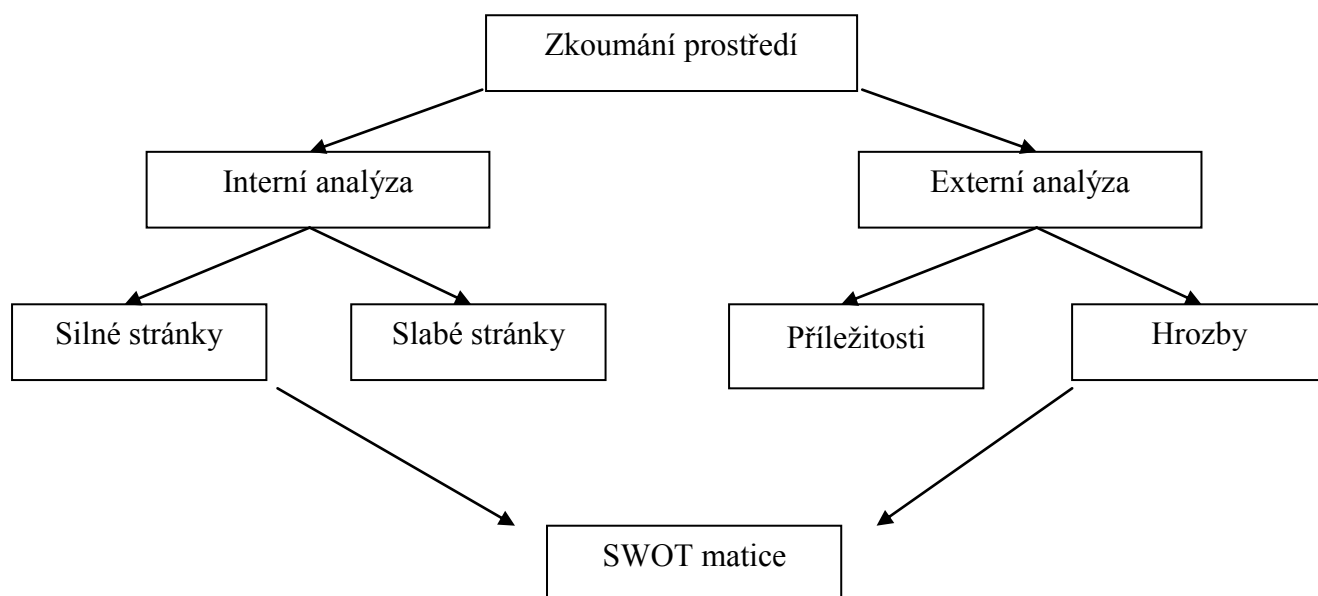
Podstatou situační analýzy je zjištění a vyhodnocení podmínek, na základě kterých bude volena strategie marketingu a za jakých budou prováděna jednotlivá rozhodnutí a opatření. Jde o mapování okolností, kterým je třeba činnosti přizpůsobit, aby byly patřičně

využity případné šance a naopak snížena rizika případných hrozeb. Jedině tímto se může management připravit na případné možné nenadále konfrontace vyvolané podnikovým okolím, stejně tak jako uvnitř samotné firmy. [18]

Původ této analýzy se traduje v rozmezí let 1960 až 1970, kdy byla zkoumána v StanfordResearchInstitute. Tento výzkumný institut dostal za úkol práci, jejímž cílem bylo analyzovat příčiny neúspěchu jednotlivých společností při plánovacím proces. [29]

Schéma č. 2.6

SWOT analýza



Zdroj: BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* (2007, str. 155).

V literatuře je možno se setkat s názorem, že analýza SWOT, by měla být pojmenována analýza TOWS, tedy klást nejprve důraz na hrozby a příležitosti a až poté na slabé a silné stránky, neboť je vhodnější postupovat spíše zvenčí dovnitř než zevnitř ven. V případě upřednostňování vnitřních faktorů může dojít k situaci, kdy SWOT analýza může klást nezasloužený důraz na vnitřní faktory a omezovat identifikaci hrozeb a příležitostí pouze na ty, které vyhovují silným stránkám podniku. V každém případě cílem

situační analýzy je určit nejlepší příležitosti, které podnik seřadí a stanoví cíle a časový harmonogram jejich dosažení. Marketing podniku stanoví také specifické cíle s ohledem na jednotlivé zájmové skupiny, pověst podniku, technologii a další oblasti. [29]

Situační analýza musí být dostatečně rozpracovaná a cíle musí být realistické a dosažitelné. Samotná strategie potom musí odpovídat uvedeným cílům a vést s co největší pravděpodobností k jejich dosažení. Plánované taktické kroky musí být v souladu s touto strategií a návratnost investic musí být dostatečná a hlavně realistická. [8]

K pochopení příčin výchozího stavu firmy je nezbytné provést právě situační analýzu. Jde o objektivní, systematické a důkladné zjištění situace firmy ve vztahu k vnějšímu prostředí a jejích vnitřních podmínek a potenciálu. Po této analýze je možno věcně odpovědět na otázky o postavení firmy na trhu, jak se toto postavení mění, jaká je image firmy, jak se mění makroprostředí a mezoprostředí, ve kterém firma působí a samozřejmě také jaká je situace u konkurenčních firem.

Po uskutečnění analýzy všech uvedených faktorů je možné vyhodnotit proměnné, které pravděpodobně mohou mít v příslušném plánovacím období rozhodující vliv na činnost organizace a její výkonost. Vyhodnocení se provádí ve dvou oblastech. Jako tzv. analýza ohrožení a příležitostí (O-T) a analýza vnitřního prostředí firmy, tzv. analýza síly a slabosti (S-W). Analýzou ohrožení rozumíme především rozbor nežádoucích vlivů z vnějšího prostředí. Pravděpodobně budou negativně ovlivňovat marketingovou aktivitu organizace v průběhu plánovaného období, a to v takové míře, že může dojít k vážným poruchám a stagnacím v činnostech. Může jimi být například domácí či zahraniční konkurence. Dalším negativním jevem může být stagnující ekonomika, hospodářská recese, vysoká úroková míra, politická nestabilita, zvýšení cen vstupů, legislativní opatření, ohrožení životního prostředí a z toho plynoucí vliv veřejnosti či jiných států. V každém případě firma musí sledovat a vyhodnocovat všechny důležité změny ve svém prostředí i uvnitř firmy samotné, neboť právě tyto změny se nutně projevují změněnými podmínkami na trhu jak v přítomnosti, tak zejména v budoucnosti. [17]

2.5.2.2 Metoda VRIO

Jde o analýzu interních zdrojů firmy, tedy analýzu mikroprostředí. Tato analýza slouží mnohdy jako doplněk k PEST analýze, která naopak analyzuje makroprostředí. Úkolem této metody je objektivně zhodnotit finanční zdroje, lidské zdroje,

materiální zdroje a nemateriální zdroje společnosti. VRIO analýza je zkratka pro Value, Rareness, Imitability a Organization neboli analýza hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti uspořádání zdrojů. V rámci analýzy hodnoty je posuzováno jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu. Atribut vzácnosti poté hodnotí, zda je zdroj vzácný, případně, zda je omezena jeho dostupnost. V rámci napodobitelnosti je hodnoceno jak složité je zdroj napodobit. Posledním hodnoceným parametrem je uspořádání zdrojů, neboli organizace zdrojů, která udává, zda je podporováno stávající uspořádání.

Hodnocení zdrojů dle VRIO analýzy je v praxi používáno pro zhodnocení situace společnosti, jejich zdrojů a případného konkurenčního potenciálu nebo potenciálu zlepšení v dané oblasti nebo pro daný zdroj. Takové hodnocení pak slouží například pro strategické řízení rozvoje v jednotlivých oblastech nebo například pro rozhodování o výhodnosti externího či interního zajištění procesů a služeb. [34]

2.5.3 Spokojenost zákazníků

V současném podnikatelském prostředí je zákazník klíčovým ukazatelem konkurenceschopnosti firem. Právě jeho úloha je jak v literatuře, tak v praxi významně podtrhována. Právě spokojený zákazník je hlavním smyslem veškeré podnikatelské činnosti. Veškeré konkurenční výhody se ve finále projevují nepřímo prostřednictvím právě kupujícího, který hodnotí nabídky jednotlivých společností. Právě proto, je nezbytné z velké míry orientovat pozornost firem právě na zákazníka.

Spokojenosti zákazníka je nutné věnovat maximální pozornost a péči především proto, že spokojený zákazník zůstává produktu i nadále věrný. V literaturách bývá uvedeno, že udržet si spokojeného zákazníka vyžaduje pětikrát méně úsilí, času a peněz, než získat zákazníka nového. Pokud je zákazník spokojen, je ochoten zaplatit i vyšší cenu za daný produkt. Faktem také je, že spokojený zákazník je příznivě nakloněn zakoupit si další produkty z nabídky firmy. [3]

Se zákazníkem je třeba komunikovat ve všech stádiích jeho chování. Cílem je ovlivnit zákazníka od stavu relativního nezájmu o produkt firmy, až po jeho koupi a trvalé udržení si tohoto zákazníka. Stadií chování zákazníka je pět. Nezájem, kdy zákazník jednak nemá ponětí o existenci daného produktu nebo nemá touhu daný produkt vlastnit, nevidí jeho užité vlastnosti. Na tuto fázi navazuje fáze upoutání zákaznickovy pozornosti, která má za úkol vyvolat zájem o produkt. Poté co je vyvolán zájem, vzniká zákaznickova

potřeba o tohoto produktu a konečně nákup. Pokud je zákazník spokojen, opětovně se vrátí a uskuteční další nákup, ať už stejného či nového produktu společnosti.

Monitoring zákaznické spokojenosti je nezbytný, už i samotný sběr dat a dotazníkové šetření vyvolává v zákazníkovi pocit péče a zájmu o jeho přání a požadavky. Což je pro společnost opět kladem, neboť trh se stále více a více mění z trhu „prodávajících“ na trh „kupujících“, kde cílovým stavem je spokojenost zákazníka.

V rámci hodnocení spokojenosti konečného spotřebitele je možno uskutečnit již zmiňované dotazníkové šetření. Na základě stanovených hypotéz je nutno sestavit dotazník, kde je možno klást různé typy otázek, mající vysokou vypovídací schopnost. Základní dělení otázek je na otázky otevřené, kdy je očekávána kreativní odpověď samotného respondenta, a otázky uzavřené, kdy je poskytnut výčet variant odpovědí. Uzavřené otázky mohou nabízet dichotomické odpovědi, tedy ano – ne, či trichotomické s variantou nevím. Dále pak existují otázky výběrové, kdy respondent vybírá z jednotlivých možností odpovědi. Následujícím typem jsou otázky škálové, které jsou nejvhodnějším nástrojem pro hodnocení zákaznické spokojenosti. Je nutno zmínit také otázky filtrační, dělicí dotazované na podskupiny. Existuje řada dalších typů otázek, ale v rámci aplikační části diplomové práce jsou právě tyto typy otázek zásadní.

Následně je nezbytné výsledky dotazníkového šetření řádně vyhodnotit a získat z odpovědí respondentů maximum. Prvotně zamýšlené hypotézy se na základě výsledků dotazníkového šetření buďto potvrdí, případně budou vyvráceny.

3 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost Okna TRIOGAS s. r. o. působí na trhu již od roku 2007. Není tedy nováčkem v současném silně konkurenčním prostředí. Hlavní náplní společnosti je vyrábět, dodávat a montovat okna, dveře a zimní zahrady, garážová vrata, ploty, brány, terasy, zateplení budov, stínící techniku. Společnost působí na trhu již osmým rokem. Za tuto dobu společnost poznala jak fázi expanze, boomu, vrcholu poptávky i znatelného propadu.

3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI

Název subjektu:	Okna TRIOGAS s. r. o.
Sídlo:	Valašské Meziříčí, Polášková 32, 757 01
Výrobna:	Oravská Polhora Slovensko,
Pobočka:	Hlučín, Mírové náměstí 21, Obchodní dům Central, 748 01
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba plastových výrobků a pryžových výrobků, velkoobchod, specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím, zednictví
Datum vzniku:	15. 1. 2007
Základní kapitál:	1 500 000 Kč
Logo společnosti:	viz Obr. 3.1

Obr. 3.1

Logo společnosti



Zdroj: interní dokumenty společnosti

Jednatelé společnosti:

Statutární orgán:

Radek Grygařík – jednatel společnosti (vklad 34 000 Kč)

Vladislav Grygařík – jednatel společnosti (vklad 34 000 Kč)

Miroslav Staněk – jednatel společnosti (vklad 66 000 Kč)

Martin Šumník – jednatel společnosti (vklad 66 000 Kč)

Poslání společnosti:

Dodávat kvalitní výrobky za příznivou cenu.

Obr. 3.2

Sídlo společnosti



Zdroj: interní dokumenty společnosti

Po šesti měsících působnosti společnosti TRIOGAS s. r. o. byla otevřena druhá pobočka v Hlučíně, která od samotného otevření prosperovala. Na základě těchto úspěšných rozhodnutí byla otevřena třetí pobočka v Novém Jičíně. Tato pobočka však nevykazovala dlouhou dobu zisky, přibližně sedm měsíců, byla spíše i ztrátová. Přesto byla ponechána otevřena až do roku 2011 a byla používána spíše k vedení a pomoci s hlavní centrálou ve Valašském Meziříčí (administrativa).

Obr. 3.3

Pobočka Hlučín



Zdroj: interní dokumenty společnosti

3.2 HISTORIESPOLEČNOSTI

První rok podnikání 2007

Do podnikání byly na začátku činnosti vloženy finanční prostředky v částce 1,5 mil. Kč. Tato částka byla finanční výpomocí od rodiny, což je pro počátek podnikání velkým plusem. Tyto finance byly použity na nákup strojů, vybavení kanceláře, zakoupení montážního auta, na intenzivní reklamu v rádiu. Zbývající volné finanční prostředky byly použity na reklamu ve formě letáků. Letáky byly rozneseny do všech obcí kolem Valašského Meziříčí a to ve vzdálenosti do 15 km. Hrubý obrát v roce 2007 činil 13,8 milionů Kč. Přiznaný zisk dosahoval 2,6 milionů Kč. Hodnoty jednotlivých položek rozvahy a VZZ jsou uvedeny v rámci této práce v přílohách č. 4 a č. 5.

Druhý rok podnikání 2008

V roce 2008 byli přijati 4 zaměstnanci. Rodinným příslušníkům byl navrácen zapůjčený finanční kapitál ve výši 1,5 milionu Kč. Dále byla otevřena pobočka v Hlučíně v únoru. V rámci reklamního managementu se společnost zaměřila na billboardy, které nechala umístit na kruhové objezdy a místa s vysokou frekvencí. Také byla

podpořena reklama v rádiu a letáková forma. Hrubý obrat činil 21 milionů Kč, z toho 16,1 milionů činil obrat pobočky ve Valašském Meziříčí.

Třetí rok podnikání 2009

V roce 2009 bylo přijato 8 nových zaměstnanců. Byla otevřena pobočka v Novém Jičíně. Tato pobočka však dostatečně neprosperovala, její hrubý obrat činil 900 000 Kč. Byla přerušena reklama v rádiu. Za to však byla podpořena více reklama formou billboardů a letáků. Také bylo investováno do podpůrné reklamy na sportovních dresech (TJKrhová, 1. FBK Rožnov, volejbal VM, kickbox Hlučín)

Čtvrtý rok 2010

Plastová okna zažívala značný boom, proto společnost pocítuje vznik nové konkurence v podobě nových poboček již vzniklých silných firem. Na tomto základě se zcela logicky snížil hrubý obrat společnosti. To bylo impulsem k přehodnocení strategie firmy. Společnost se začala více soustřeďovat na střední a nižší třídu. Tato střední a nižší vrstva tvořila z pomyslného koláče obratu přibližně 80%.

Společnost také změnila dodavatele profilu, přechod z belgického Deceuninckna profil německý Aluplast. S tím souvisí také změna kování z rakouského MACO na německý Winkhause. Hrubý obrat tohoto roku činil 18 milionů Kč. Přičemž nejvíce prosperovala pobočka ve Valašském Meziříčí, kde obrat činil 10 milionů Kč, Hlučín 6 milionů Kč a nejméně pak Nový Jičín s 2 miliony Kč

Pátý rok 2011

V tomto roce se začala i na stabilní společnosti TRIOGAS s. r. o. projevovat ekonomická krize a bylo nutno hledat způsoby a cesty vedoucí ke snížení nákladů. Proto bylo také propuštěno 8 zaměstnanců a následně zavřena pobočka v Novém Jičíně. Hrubý obrat vzrostl na 25 milionů Kč. Samozřejmě také stouply zisky cca o 22% a to uzavřením neprosperující pobočky v Novém Jičíně a změnou dodavatele kování.

Šestý rok 2012

Společnost se vrátila k původnímu dodavateli kování a to rakouskému MACO. Kování německé společnosti WINKHAUSE bylo používáno především kvůli ceně V roce 2012 však obchodní zástupce ustoupil z cen a nabídl společnosti Okna TRIOGAS s.r.o. nejvyšší třídu rakouského kování MACO za výhodnějších podmínek. Tyto podmínky byly

v závěru ještě kladnější, než které kdy nabídla společnost WINKHAUSE. Obrat však v tomto roce poklesl na 20 mil. Kč.

Sedmý rok 2013

Rok 2013 byl pro společnost rokem inovací. Společnost investovala do inovací, a to v podobě zavedení kvalitnějších produktů na trh. Byl vyroben prototyp oken s nižším koeficientem U_w , tedy s nižší celkovou hodnotou tepelné prostupnosti oken. Toto číslo charakterizuje, jak moc brání okno úniku tepla. Tato okna byla uvedena na trh a to za příznivé ceny. V roce 2013 společnost prodala 20% těchto oken z celkového obratu. Dále byly změněny vzorkové prodejny, nakoupeny firemní auta a na sklonku roku 2013/2014 byl zaveden nový styl reklamy. Obrat v tomto roce mírně klesá, cca o 2 mil. Kč, ale zisky zůstávají stejné. Tento výkyv byl způsoben státními zakázkami, případně zakázkami vyššího rozsahu, které se společnosti nepovedlo získat. Posílením reklamy a změnou prodejen se společnosti povedlo získat více zákazníků. Např. pobočka Hlučín s ročním obratem 5 mil. Kč vykázala v prvním kvartálu obrat 3,5 mil. Kč.

3.3 SOUČASNOST SPOLEČNOSTI

Společnost Okna TRIOGAS s.r.o. od roku 2007 vyrábí, dodává a montuje okna, dveře a zimní zahrady, garážová vrata, ploty, brány, terasy, zateplení budov, stínící techniku. K těmto výrobkům samozřejmě nabízí servis a veškeré doplňky.

Okna dodává z velmi kvalitních a desingově atraktivních německých profilů ALUPLAST, které se vyznačují dlouhou životností, stálou barevností a velkou variabilitou barev a provedení. Do těchto profilů jsou používány kvalitní pozinkované ocelové výztuže. Okna jsou osazena rakouským celoobvodovým kováním MACO s odolnou povrchovou úpravou.

Vrata, doplňky a stínící technika je společnosti dodávány výhradně od českých a slovenských výrobců s dlouholetou tradicí.

Dále také společnost nabízí služby spojené s instalací výrobků prováděné kvalifikovanými pracovníky- demontáž a montáž výrobků, zednické práce a aktuálně výrobu kovaných plotů na zakázku.

3.4 STRATEGIE SPOLEČNOSTI

Základním prvkem strategie společnosti je dražší ale vysoce kvalitní profil. Společnost tedy preferuje strategii vyšších cen, orientace na finančně silnější sortu obyvatelstva. S postupujícím časem a dynamickým vývojem trhu však bylo nutno zvážit přechod i na levnější profil, a obsadit tak méně finančně zajištěné třídy. V současnosti již společnost nepreferuje jen vysoce hodnotné zakázky, ale stejnou pozornost věnuje také malým požadavkům běžných zákazníků.

3.5 SORTIMENT SPOLEČNOSTI

Společnost Okna TRIOGAS s.r.o. mimo výroby a montáže oken, rozšířila svůj sortiment o další produkty, kterými jsou kované ploty, dveře, vrata, brány a také terasy. Dále společnost poskytuje prodej doplňků. Avšak okna jsou stále prioritou a právě z výroby a montáže oken společnost prosperuje. Za poměrně krátkou dobu působnosti a existencí na trhu s plastovými okny, si společnost vydobyla pevné postavení, dobré jméno, silný konkurenční potenciál a vysokou přidanou hodnotu svých produktů.

Ačkoli plastová okna nejsou typizovaným produktem, a proto není možné odkládat bod rozpojení výroby až do posledního okamžiku, i přesto společnost dokáže vyhovět zákazníkům, rapidně snižovat vícepráce a prostoje a úspěšně odstraňovat odchylky a případné chyby. Veškeré produkty společnosti Okna TRIOGAS s.r.o. musí splňovat náročné požadavky na stavební a fyzikální parametry, a také musí plnit veškeré předepsané normy.

Tab. 3.1**Sortiment oken**

Název	Komory	Kování	Výhody		Stavební hloubka
Classic line	5	MACO	Nízká cena	Masivní výztuhy	
Round line	5	MACO	Nižší cena	Předsazené křídlo	
Energy line	6	MACO	Masivní výztuhy	Předsazené křídlo	80mm
Exclusive line	6	MACO	3 roviny těsnění	Masivní výztuhy	85mm
Thermo line	8	MACO	3 roviny těsnění	Masivní výztuhy	90mm
ALU-45	Nezateplený profil	-	Interiéry	Dělicí stěny, příčky	45mm
ALU-60	Přerušený tepelný most,	-	Interiéry i exteriéry	Prosklené fasády a stěny	60mm
ALU-70	Přerušený tepelný most,	-	Výborná tepelná izolace	Prosklené fasády a stěny	70mm
ALU-86	Přerušený tepelný most,	-	Vyplněný aerogelem	Prosklené fasády a stěny	86mm

Zdroj: interní dokumenty společnosti

S montáží plastových oken také bezpodmínečně souvisí úprava parapetů. Společnost je schopna dodat parapety dřevotřískové, které jsou produkovány ve dvanácti odstínech. Hlavní výhodou je vysoká zatížitelnost parapetu. Dále pak jsou montovány parapety hliníkové. Ty jsou vyráběny v pěti základních barvách, přičemž poté následuje nástřik v libovolné RAL barvě, což znamená, že okna mimo barvy imitace dřeva jdou nástřikat i libovolnou barvu z řady vzorníku RAL. Tyto barvy se používají spíše do průmyslových objektů, kde je požadována spíše přesná barva v odstínu. K tomuto právě slouží vzorník barev RAL kde stačí uvést číslo barvy a je 100% zaručen shoda s požadavkem zákazníka. Zájem však poslední roky výrazně upadá kvůli vyšším nákladům.

Dalším druhem jsou pozinkované parapety, jejichž výhodou je velmi příznivá cena a dlouhá životnost. Také je možno využít PVC parapetů.

Mimo plastová okna společnost také nabízí kované ploty. Tyto ploty je možno zakoupit s žárovou zinkovanou povrchovou úpravou. Jejich hlavní výhodou je dlouhá životnost a výdrž, a to minimálně 40-50 let bez jakékoliv údržby. Což je velkou konkurenční výhodou v boji o spokojené zákazníky. Jedině takto je možno šetřit zákazníkův čas a finanční prostředky za opravy, nátěry, údržbu, nebo výměnu plotových dílců. Například pořizovací náklady na dřevěný plot jsou nižší, ale z dlouhodobého hlediska se díky nutné údržbě a obměně dílců dřevěný plot značně prodraží a náklady převyší bezúdržbový kovaný plot. Další výhodou kovaných plotů je design, který se dá přizpůsobit jak moderním stavbám, tak tradičním venkovským stavením. Společnost Okna TRIOGAS s.r.o. kované ploty nevyrábí strojově, ale poctivě ručně s důrazem na kvalitu. Díky ruční výrobě lze splnit individuální požadavky zákazníka, zaručit přesné zpracování a kvalitně provedenou povrchovou úpravu. I přes ruční zpracování společnost nabízí velmi výhodné ceny, přičemž ploty jsou vyráběny na míru.

Sekční vrata jsou také produktem společnosti Okna TRIOGAS s.r.o. Jde o vrata, která jsou montovaná bezprostředně za vstupním otvorem, otvírané jsou nahoru a vedené pod pravým úhlem, díky čemuž plně využijí vstupní otvor, hloubky místnosti a nezabírají prostor. Jsou vyráběny z vysoce kvalitních materiálů. Ocelové panely, pozinkované vedení a spojovací prvky zajišťující dlouhotrvající provoz bez závad.

Mezi příslušenství, které společnost nabízí je pak možno zařadit předokenní rolety, textilní roletky, síta proti hmyzu, klasické žaluzie a také venkovní žaluzie

4 APLIKACE VYBRANÝCH NÁSTROJŮ HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

V rámci této aplikační části budou vybrané nástroje hodnocení konkurenceschopnosti aplikovány přímo na společnost Okna TRIOGAS s.r.o. Aplikovány jsou analýzy jako je SWOT analýza, PESTLE analýza, analýza spokojenosti konečného spotřebitele či VRIO metoda.

4.1 SWOT ANALÝZA

Prvním nástrojem hodnocení konkurenceschopnosti bude SWOT analýza. Tato metoda umožňuje identifikovat silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a případná ohrožení plynoucí z vnějšího prostředí podniku. Jde o metodu zkoumající jak současnost společnosti, tak budoucnost a analýzu budoucího vývoje společnosti.

Jednotlivé parametry SWOT analýzy byly definovány na základě konzultace a řízeného rozhovoru s majitelem společnosti a ostatními společníky. Debatováno bylo současné postavení společnosti, budoucí plány a vize společnosti a také možné hrozby, které by mohly ovlivnit chod podniku. Všichni zúčastnění členové měli možnost vyjádřit svůj názor, návrh či nápad k jednotlivým oblastem SWOT analýzy. Následně se diskuze věnovala podrobněji jednotlivým oblastem. Stěžejním zdrojem informací bylo také dotazníkové šetření, na jehož základě byly doplněny jednotlivé položky SWOT analýzy.

4.1.1 Metoda párového srovnání

Pro zhodnocení SWOT analýzy bylo nutno stanovit metodu, kterou budou jednotlivým položkám přiřazený váhy a bodová ohodnocení. Touto metodou bude metoda párového srovnání. Je jednou z metod stanovení vah kritérií. Umožňuje zjištění preferenčních vztahů dvojic kritérií. Jejím úkolem je zjistit pro každé kritérium počet jeho preferencí vzhledem ke všem ostatním kritériím souboru.

Aby žádná z charakteristik nenabyla hodnoty váhy rovny nule, bude ke všem četnostem preferencí připočtena číslice 1. Metoda párového srovnání je součástí přílohyč. 3. Pro výpočet váhy je použito následujícího vzorce viz [1]:

$$v_i = \frac{n_i}{\sum_{i=1}^k n_i} = \frac{n_i}{N}$$

Vysvětlivky:

n_i počet preferencí + 1

v_i váha

\sum suma

Tab. 4.1

SWOT analýza - Vnitřní faktory

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouhodobá tradice v oboru	Poloha sídla firmy
Známost značky	Nedostatečný export do zahraničí
Velmi dobrá pověst společnosti	Velikost firmy
Vysoká konkurenční schopnost produktů	Nedostatečná organizační struktura
Vysoká kvalita produktů	Zastaralost software Excalibur
Dostatečně široká distribuční síť	Nízká reakční flexibilita
Certifikace produktů státní zkušebnou	Chybějící certifikace ISO
Rychlá a stabilní solvence	
Likvidita majetku	
Nízká zadluženost	
Schopnost vstupu na nové neobsazené trhy	
Širší portfolio výrobků	
Stabilita společnosti	

Silné stránky
Nízké riziko bankrotu
Rodinná firma s pevným zázemím
Kvalitní vedení
Cenová politika pro zákazníky s nižšími i vyššími příjmy
Snaha oslovovat i zákazníky s nižšími příjmy
Globálnost objednávek
Tradice a zkušenost

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.2

SWOT analýza - Vnější faktory

Příležitosti	Ohrožení
Návrh nových typů oken a dveří	Hospodářská a ekonomická
Nenahraditelnost produktů	Světová krize
Rozšíření působnosti na nové trhy	Rostoucí cena energií
Rozšíření o nové výrobky	Sílicí inflace
Navázání obchodu s majoritním odběratelem	Vyčerpatelnost poptávky
Inovace stávajících produktů	Fáze úpadku v rámci životního cyklu
Mezinárodní spolupráce	Rostoucí vliv konkurence v odvětví
Možnost čerpání za strukturálních fondů EU	Masivní a kvalitní dveře lze nahradit
Prodej doplňků přes internet	Obchodní řetězce
Obchodní řetězce = možnost spolupráce	Nízká kupní síla domácností
Certifikace ISO 9001	Daňová politika
	Hledání levnějších substancí
	Legislativní změny

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení jednotlivých vybraných kritérií SWOT analýzy probíhá na základě přiřazování bodového ohodnocení, a to takovým způsobem, že u silných stránek a příležitostí je použita kladná stupnice od +1 do 5, přičemž +1 vystihuje nevýraznou silnou stránku či příležitost a +5 naopak velmi vlivnou a výraznou silnou stránku či příležitost.

Pro slabé stránky a ohrožení je naopak použita záporná škála od – 1 do – 5, kde -1 vystihuje nepříliš podstatnou slabou stránku či hrozbu a – 5 popisuje velmi vlivnou slabou stránku a ohrožení. Na přiřazování jednotlivých bodů jednotlivým kritériím se podílelo 5 nezávislých subjektů, mezi kterými byla samozřejmě sama autorka diplomové práce.

V rámci analýzy silných stránek bylo vybráno 7 kritérií. Prvním z nich je velmi dobrá pověst společnosti. V rámci území a trhu, na kterém společnost působí, je považována ekonomickými subjekty za společnost s velmi schopným vedením, silným zázemím, slušným vystupováním a ochotou jednat se zákazníky. Hlavně pak se snahou uzavřít obchod za podmínek vyhovujícím zákazníkovi a přinášející maximální užitek všem zúčastněným stranám. Což je velkým pozitivem podnikání.[30]

Dalším parametrem, který byl zvolen v rámci silných stránek je skutečnost, že společnost vykazuje vysokou likviditu. Likvidita je ekonomický, resp. finanční termín definující momentální schopnost uhradit splatné závazky, které společnost má. Z hlediska firmy je uvažována jako schopnost firmy získat prostředky pro úhradu svých závazků přeměnou jednotlivých složek majetku do hotovostní formy před splatností závazků krytých těmito složkami.

S vysokou likviditou společnosti, souvisí i následující parametr, kterým je nízká zadluženost. Jelikož společnost působí na trhu s nižším potenciálem, je nutno se zaměřit nejen na segment vyšší třídy, ale oslovovat i zákazníky s nižšími příjmy. Což je pro společnost velkým přínosem v rámci zvyšování tržního podílu na trhu. Ne jen z velkých zakázek je tvořen zisk.

Následujícím parametrem zahrnutým do silných stránek společnosti je nízké riziko bankrotu. Bankrotní model pomocí poměrových ukazatelů indikuje finanční stav firmy a její ohrožení případným bankrotem. Existuje více typů modelů. Konkrétně v případě společnosti Okna TRIOGAS s.r.o. byl použit Index IN05, aplikovatelný v podmínkách českých podniků. Tento model je založen na reálných datech společností, které zkrachovaly. Pomocí vytvořených vzorců se předvídá, jestli se firma ubírá spíše k bankrotu či prosperuje. Předpověď bankrotu lze zjistit již několik let před skutečným zbankrotováním. Model vychází z důležitých ukazatelů, jakými jsou aktiva, cizí zdroje, zisk před úroky a zdaněním, nákladové úroky, celkové výnosy, oběžná aktiva či

krátkodobý cizí kapitál. Model byl aplikován pro roky 2011 - 2013. Hodnoty jednotlivých let byly zadány do vzorce Indexu IN05 jehož vzorec je uveden níže viz. [19]

$$IN05 = 0,13A + 0,04B + 3,97C + 0,21D + 0,09E$$

A = aktiva/cizí zdroje

B = zisk před zdaněním a úroky/nákladové úroky

C = zisk před zdaněním a úroky/aktiva

D = celkové výnosy/aktiva

E = oběžná aktiva/(krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci)

Výsledky:

$IN > 1,6 \rightarrow$ dobrá finanční situace firmy, bonitní podnik

$0,9 < IN < 1,6 \rightarrow$ šedá zóna s neurčitými výsledky

$IN < 0,9 \rightarrow$ firma ohrožena finančním bankrotem [19]

Tab. 4.3

Hodnocení indexem IN05

Výsledek/Rok	2011	2012	2013
A	0,44496	0,718561	1,24187175
B	0,062439	0,025524	0,049444444
C	0,074642	0,044682	0,064101959
D	0,455319	0,399892	0,367347605
E	0,436052	1,170447	2,199375
Hodnota IN05	1,473419	2,359105	3,922140758
Hodnocení	Šedá zóna	Bonitní podnik	Bonitní podnik

Zdroj: vlastní zpracování

Následující silnou stránkou společnosti je rychlá a stabilní solvence. Jelikož společnost prosperuje a je schopna i v současném složitém podnikatelském prostředí produkovat zisk a držet jistou pojistnou zásobu finančních prostředků, je považována za společnost solventní.

Tradice a zkušenost je pak dalším významným ukazatelem schopnosti společnosti úspěšně podnikat.

Tab. 4.4

Silné stránky

č.	Strengths	Váha	Body	Váha x Body
S ₁	Velmi dobrá pověst společnosti	0,11	4,6	0,506
S ₂	Likvidita	0,18	4,8	0,864
S ₃	Nízká zadluženost	0,21	4,4	0,924
S ₄	Snaha oslovovat i zákazníky s nižšími příjmy	0,14	3,6	0,504
S ₅	Nízké riziko bankrotu	0,18	4,2	0,756
S ₆	Rychlá a stabilní solvence	0,11	4,2	0,462
S ₇	Tradice a zkušenost	0,10	3,6	0,360
Celkem		-	-	4,376

Zdroj: vlastní zpracování

Mimo silných stránek společnosti je nutno zhodnotit také slabé stránky. Stěžejní slabou stránkou je poloha společnosti. Jelikož společnost působí na lokálním trhu s nízkým tržním potenciálem, je o to rychleji tento potenciál vyčerpatelný. Ve spojitosti se skutečností, že výroba plastových oken již svůj boom zažila, je tento fakt zásadním.

Jako druhý faktor byl zařazen nízký podíl exportu na zahraniční trhy. Jde o společnost působící v rámci malého podnikání. Společnost není schopna efektivně působit na zahraničních trzích a konkurovat tak v zemích, kde plastová okna ještě nepodléhají tak vysoké konkurenční rivalitě.

Organizační struktura firmy je zařazena jako třetí slabá stránka. Malé a střední podnikání má v současném ekonomickém prostředí nastaveny nejtvrďší podmínky. Podpora ze strany státu je nedostatečná. Konkurence je vysoká a schopnost konkurovat velkým společnostem je o to nižší. Navíc ve velkých podnicích je vypracována dokonalá organizační struktura, kdy jsou přesně definovány odpovědnosti a delegovány činnosti. Poté je pro podnikání malého rozsahu, kdy chod celé společnosti závisí na jednom člověku, o to složitější konkurovat a udržet tempo trhu.

Tab. 4.5

Slabé stránky

č.	Weaknesses	Váha	Body	Váha x Body
W₁	Poloha firmy	0,33	-3,2	- 1,056
W₂	Nedostatečný export do zahraničí	0,17	-2,2	- 0,374
W₃	Nedostatečná organizační struktura	0,50	-3,4	- 1,700
Celkem		-	-	- 3,13

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza vnějšího prostředí odkryla řadu příležitostí. Na základě uvážení byly vyhodnoceny 4 stěžejní. Hlavní z příležitostí je inovace stávajících produktů, možnost tak oslovit nové zákazníky, V rámci technologického rozvoje je možno rozšířit stávající produkt o další alternativy a uspokojit tak nově vzniklou poptávku.

V případě certifikace společnosti normami ISO 9001 ve spojení s požadavkem prokazování požadované kvality nabízeného produktu, má společnost možnost rozšířit svou působnost i do segmentu, ve kterém prozatím ještě nepůsobí. Řada spotřebitelů volí právě na základě certifikace produktu ISO normami. V současném světě jsou ISO normy zárukou kvality a odbornosti provedení. Tato norma stanovuje základnu pro vedení společnosti. Napomáhá stanovení cílů a plánů v oblasti kvality a způsobů jak této kvality dosáhnout. Dále nabádá k monitoringu procesů, tak aby mohly být včas přijata účinná opatření.

Další možnou příležitostí je rozšíření nabídky na trhy, které nebyly doposud společností osloveny. Velkou příležitostí může být otevření pobočky at' už v jiném větším městě či v jiném státě a expandovat tak na nové trhy.

V neposlední řadě je nutno uvést příležitost v uzavření obchodu s majoritním odběratelem, kterým může být například síť prodejen, požadující uzavření kontraktu a příslibem montáže oken na všech svých pobočkách.

Tab. 4.6

Příležitosti

č.	Opportunities	Váha	Body	Váha x Body
O ₁	Inovace stávajících produktů	0,10	3,4	0,34
O ₂	Certifikace ISO 9001	0,40	3,2	1,28
O ₃	Rozšíření působnosti na nové trhy	0,20	4,6	0,92
O ₄	Navázání obchodů s majoritním Odběratelem	0,30	4,4	1,32
Celkem		-	-	3,86

Zdroj: vlastní zpracování

Tak jako bylo nutno zhodnotit předcházející faktory, stejně tak je nutno uvažovat i ohrožení, které mohou nastat. Jedním z problémů je hledání levnějších substancí, snaha nahradit plastová okna jinou alternativou, která bude levnější a případně i delšího trvání. Nízká kupní síla domácností, zapříčiněna jak krizí, tak i odkládáním spotřeby do budoucna, je dalším značným problémem. Nízká kupní síla domácností je výsledkem vysoké nezaměstnanosti a reálným poklesem mezd. Termín kupní síla má za cíl definovat schopnost domácností nakoupit určité zboží, služby případně jejich kombinaci v závislosti na další veličině. Touto veličinou je nejčastěji právě čas a reálný růst či pokles mezd.

Neopomenutelným faktem je světová finanční krize, která je od roku 2008 stále skloňována ve všech pádech. Finanční krize, jejíž příčinu lze shledat v americké hypoteční krizi, kdy v září 2008 burzy po celém světě zaznamenaly hluboký propad, nese špatné ekonomické důsledky dodnes.

Vyčerpatelnost poptávky je velikým problémem pro tento trh. Přínosem pro společnosti a dobré jméno společnosti je fakt, že plastová okna se obecně vyznačují dlouhou životností, a proto počet oken z PVC, které dosloužily, je do dnešní doby velmi malý. Druhou stránkou věci je pak fakt, že v rámci několika let nebude již kam plastová okna montovat a poptávka bude zcela nasycena.

Dále je nutno v rámci ohrožení společnosti neopomenout vliv konkurence a růst tohoto vlivu. Jen v okolí společnosti Okna TRIOGAS s.r.o. působí v současnosti sedm hlavních konkurentů. Nelze však brát v potaz pouze stávající konkurenci na lokálním trhu, ale také růst konkurence a příchod nových konkurentů do odvětví.

Tab. 4.7

Ohrožení

č.	Threats	Váha	Body	Váha x Body
T ₁	Hledání levnějších substancí	0,13	-4,0	- 0,520
T ₂	Nízká kupní síla domácností	0,27	-4,4	- 1,188
T ₃	Hospodářská a ekonomická světová krize	0,33	-4,2	- 1,386
T ₄	Vyčerpatelnost poptávky	0,20	-4,8	- 0,966
T ₅	Značný vliv konkurence v odvětví	0,07	-4,8	- 0,336
Celkem		-	-	- 4,396

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 PESTLE ANALÝZA

V rámci analýzy externího prostředí bude aplikována modifikovaná PEST analýza, tedy analýza PESTLE. Jelikož žádný podnik není od externího prostředí zcela izolovaný a toto externí tzv. podnikatelské prostředí jej obklopuje a do značné míry také v určitých směrech omezuje, je nezbytným krokem toto prostředí monitorovat a rozhodovat se o

jednotlivých zásadních podnikatelských krocích právě na základě vyhodnocení PESTLE analýzy.

4.2.1 Politické prostředí

Česká republika je parlamentní demokracií. Jejím nejvyšším zákonem je Ústava České republiky společně s Listinou základních práv a svobod. Ústava ve své současné podobě platí od 1. ledna 1993. Moc je rozdělena na zákonodárnou (Parlament ČR), výkonnou (vláda ČR a prezident republiky) a soudní.

Zákonodárná moc, tedy parlament ČR, se skládá ze dvou komor – Poslanecké sněmovny a Senátu. Právo volit do Poslanecké sněmovny a do Senátu má každý občan ČR, který dosáhl věku 18 let.

Poslanecká sněmovna je složena z 200 poslanců, kteří jsou do ní voleni jednou za čtyři roky ve volbách. Do Poslanecké sněmovny může být zvolen každý občan České republiky, který má právo volit a dovršil věku 21 let.

Mezi nejdůležitější pravomoci poslanecké sněmovny patří povinnost projednávat a schvalovat zákony, stejně jako právo poslanců či skupiny poslanců navrhnout zákony, rozhodovat o podobě státního rozpočtu, v případě pochyb vyslovit nedůvěru vládě.

Senát vznikl až v roce 1996. Na šestileté volební období je voleno 81 senátorů podle zásad většinového volebního systému. Volby se konají každé dva roky, kdy se volí třetina nových senátorů. Do Senátu může být zvolen každý občan České republiky, který má právo volit a dosáhl věku 40 let. Senát je konstruován jako protiváha vůči Poslanecké sněmovně, jako prvek vytvářející předpoklady kvalitnějšího legislativního procesu a jako prvek kontinuity Parlamentu pro případ, že by byla Poslanecká sněmovna rozpuštěna.

Hlavním úkolem je projednávat a schvalovat návrhy zákonů, které dostane od Poslanecké sněmovny, také navrhuje zákony, vyslovuje (ne)souhlas s mezinárodními smlouvami, vyslovuje (ne)souhlas s vyhlášením válečného stavu, s pobytem cizích vojsk na území ČR či s vysláním ozbrojených sil mimo území ČR. Volí prezidenta republiky na společné schůzi obou komor, vyslovuje souhlas se jmenováním soudců Ústavního soudu. Pouze Senát může podat žalobu na prezidenta republiky Ústavnímu soudu pro velezradu. Předkládá prezidentu republiky návrhy na propůjčení nebo udělení státních vyznamenání. Na rozdíl od poslanecké sněmovny, senát nemá pravomoc rozhodovat o státním rozpočtu České republiky.

Představiteli výkonné moci ve státě jsou Vláda ČR a prezident republiky. Vláda je vrcholný orgán výkonné moci. Ze své činnosti se zodpovídá Poslanecké sněmovně. Součástí výkonné moci jsou vedle vlády též ministerstva a jiné správní orgány. Lze je zřídit a jejich působnost vymezit pouze zákonem. Činnost vlády se odvíjí zejména od programového prohlášení vlády, se kterým předseda vlády předstupuje před Poslaneckou sněmovnu. Pokud ta program schválí a její členové v hlasování vysloví vládě důvěru, může vláda začít fungovat a vykonávat své pravomoci.

Prezident republiky je hlavou státu a vrchním velitelem ozbrojených sil. Prezidenta volí poslanci a senátoři na společné schůzi. Volba prezidenta se koná jednou za pět let. Volební období prezidenta začíná dnem složení slibu.

Soudní moc vykonávají jménem republiky nezávislé soudy. Soudci mají být při výkonu své funkce nezávislí a jejich nestrannost nesmí nikdo ohrožovat. Soustavu soudů tvoří Nejvyšší soud. Nejvyšší správní soud, vrchní, krajské a okresní soudy. Na dodržování ústavy dbá Ústavní soud, jenž se skládá z 15 soudců, kteří jsou jmenováni na dobu deseti let.

V současnosti je politická situace ČR značně složitá. Hlavním problémem současné politické scény je nedostatečná kooperace jednotlivých politických subjektů. Stejně tak jako fakt, že žádná ze stran nechce ustoupit ze svých požadavků a je neochotna domluvy. Taková situace mnohdy vyústí až k rozpuštění vlády, ke kterému mimochodem v roce 2013 neměla Česká Republika příliš daleko. Stabilita vlády je ovlivněna především neshodami mezi politiky, porušením koaličních dohod či vystoupením některé politické strany z vládní koalice. Samozřejmě čím větší množství koalic vládu tvoří, tím více je narušena pevná stabilita vlády. Současná situace na politické scéně může být považována za žalostnou.

V červnu roku 2013 zařadilo Centrum pro výzkum veřejného mínění do svých pravidelných výzkumů otázky, v nichž občané České republiky vyjadřovali svoji spokojenost nebo nespokojenost se stavem ve vybraných oblastech veřejného života. Z výzkumu jasně vyplývá fakt, že největší nespokojenost panuje se stavem korupce tohoto státu (90% nespokojených tazatelů), hospodářské kriminality (79%), nezaměstnanosti (78%), se stavem veřejných financí (73%) a s politickou situací v ČR (70%).[23]

4.2.2 Ekonomické prostředí

Makroekonomický vývoj dané ekonomiky je sledován na základě řady makroekonomických ukazatelů, mezi které patří zejména vývoj reálného HDP, výše HDP na jednoho obyvatele, výše spotřeby domácností, vývoj míry inflace a měnového kurzu, vývoj míry nezaměstnanosti. Nicméně, tato makroekonomická data popisující vývoj ekonomiky, nemusí plně odrážet úspěšnost země, neboť pojetí HDP vyjadřuje pouze část kvality života a není zde obsažen zdravotní stav obyvatelstva, vzdělanost, bezpečnost, kvalita životního prostředí, aj.

Tab. 4.8

Vývoj nezaměstnanosti pro rok 2013 a pro rok 2014

Období	Celková nezaměstnanost	Míra nezaměstnanosti	Počet volných míst
2 / 14	625 390	8.6 %	38 301
1/14	639 274	8.6 %	36 394
12/ 13	596 833	8.2 %	35 178
11/ 13	565 313	7,7 %	37 501
10 / 13	556 681	7.6 %	39 137
9 / 13	557 058	7.6 %	41 422
8 / 13	551 731	7.5 %	40 579
7 / 13	550 371	7.5 %	40 859
6 / 13	540 473	7.3 %	44 032
5 / 13	547 463	7.5 %	42 632
4 / 13	565 228	7.7 %	39 763
3 / 13	587 768	8.0 %	38 863
2 / 13	593 683	8.1 %	34 635
1 / 13	585 809	8.0 %	33 794

Zdroj: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Vývoj celkové nezaměstnanosti v roce 2014 oproti roku 2013 vzrostl o 0,4 %. Nárůst nezaměstnanosti České republiky má dlouhodobé tendence. Jako negativní jev je vnímána skutečnost, že se míra nezaměstnanosti nemění skokově, ale již řadu let trvale roste, což se stává závažným ekonomickým a sociálním problémem.

Na jedné straně lze v případě vyšší nezaměstnanosti volit na trhu práce z více ekonomických subjektů, nabízejících svou práci, a zároveň v případě vysoké nezaměstnanosti nabízet nižší mzdy. Avšak vysoká nezaměstnanost má značné makroekonomické dopady. Hlavním dopadem je skutečnost, že klesá skutečný produkt pod úroveň produktu potenciálního. Vyrábí se tedy méně, než by se vyrábět v daných podmínkách mohlo a dochází k poklesu HDP. Stěžejním problémem jsou také sociální dopady na ekonomiku země. V rámci dlouhodobé nezaměstnanosti vznikají ekonomickým subjektům psychické újmy, újmy na zdraví a následkem nedobrovolné nezaměstnanosti může být také nárůst kriminality.

Trh práce celkově není v nejlepší kondici. Nezaměstnanost se nedaří snižovat i přesto, že přicházejí reálné známky ekonomického oživení. Firmy ještě delší dobu nebudou vytvářet větší počet nových pracovních míst. V současnosti totiž nemají zcela zaplněné stávající kapacity, a tak noví zaměstnanci ještě nejsou potřeba. Experti proto zatím neočekávají žádné zlepšení.

Míra inflace je dalším stěžejním makroekonomickým ukazatelem. Inflace znamená znehodnocování hodnoty peněz v čase. Míra inflace se vyvíjí v čase. Pro zjišťování inflace se sleduje tzv. cenová hladina, která se měří prostřednictvím spotřebitelského koše. V tomto koši se porovnávají jednotlivé položky služeb a zboží. Měření míry inflace má na starosti Český statistický úřad. Cenová hladina vychází ze vztahu celkového objemu peněz v dané ekonomice a celkovým množstvím produktů (statků) a služeb. Za peníze jsou pak tyto hmotné a nehmotné entity směňovány.

Tab. 4.9**Vývoj míry inflace pro rok**

Období	Průměrný index spotřebitelských cen	Inflace meziroční	Inflace meziměsíční
2 / 14	1.1 %	0.2 %	0.2 %
1 / 14	1.3 %	0.2 %	0.1 %
12 / 13	1.4 %	1.4 %	0.4 %
11 / 13	1.5 %	1.1 %	-0.1 %
10 / 13	1.6 %	0.9 %	0.2 %
9 / 13	1.8 %	1.0 %	-0.4 %
8 / 13	2.0 %	1.3 %	-0.2 %
7 / 13	2.2 %	1.4 %	-0.2 %
6 / 13	2.3 %	1.6 %	0.4 %
5 / 13	2.5 %	1.3 %	-0.2 %
4 / 13	2.7 %	1.7 %	0.1 %
3 / 13	2.8 %	1.7 %	0.1 %
2 / 13	3.0 %	1.7 %	0.1 %
1 / 13	3.2 %	1.9 %	1.3 %

Zdroj: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

HDP je klíčový ukazatel vývoje ekonomiky. Představuje souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích v činnostech považovaných v systému národního účetnictví za produktivní (tj. včetně služeb tržní i netržní povahy).

Růst (pokles) HDP charakterizuje o kolik % reálně vzrostl (klesl) hrubý domácí produkt ve sledovaném čtvrtletí roku proti stejnému období roku předchozího, po očištění o sezónní vlivy a nestejný počet pracovních dní.

Hrubý domácí produkt očištěný o cenové vlivy a sezónnost ve 3. čtvrtletí roku 2013, podle aktualizovaného propočtu, meziročně klesl o 1,2 %, což ve srovnání s předchozím čtvrtletím je HDP naopak o 0,2 % vyšší.

Podle aktuálních dat ČSÚ se reálný HDP za celý rok 2013 snížil o 0,9 %. Překvapivě silný mezičtvrtletní růst o 1,8 % ve 4. čtvrtletí 2013 byl sice z větší části dán jednorázovými faktory (předzásobením se cigaretovými kolky v souvislosti se zvýšením

spotřební daně z cigaret k 1. 1. 2014), což se negativně promítne do růstu zejména v prvnímčtvrtletí roku 2014, pozvolné oživování ekonomické aktivity by ale mělo pokračovat. HDP by tak dle prognóz v roce 2014 mohl vzrůst o 1,7 %, v roce 2015 by se růst mohl zrychlit na 2,0 %. V letech 2014 a 2015 by k růstu ekonomiky měly všechny výdajové složky přispívat kladně, přičemž růst by zhruba ze dvou třetin měl být dán domácí poptávkou a z jedné třetiny saldem zahraničního obchodu.[30]

Měnový kurz je dalším z důležitých makroekonomických ukazatelů. Kurz je vyjádření ceny jedné měny vyjádřené v jednotkách měny druhé. Česká národní banka má v kompetenci ovlivňovat také vývoj kurzu. Společnost do budoucna uvažuje o expanzi na zahraniční trhy a to především trhy EU, proto je i tento ukazatel zahrnut do PESTLE analýzy.

Tab 4.10

Vývoj Kurzu

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Kurz CZK/EUR	27,76	24,94	26,45	25,29	24,59	25,16	27,55

Zdroj: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2012/>

4.2.3 Sociální faktory

Tyto faktory jsou představovány a spojovány především s obyvatelstvem dané země. Obyvatelé jednotlivých zemí mohou mít různorodé preference, nákupní zvyklosti či návyky a jinak sestavený nákupní koš. Tito spotřebitelé jsou zároveň zdroj pracovní síly. Na jedné straně obyvatelstvo poptává určité statky a služby a na straně druhé nabízí pracovní schopnost, čímž umožňuje dané statky a služby produkovat.

Stěžejní informací pro analýzu sociálního prostředí je především poptávka obyvatelstva ČR po výměně oken z dřevěných na okna plastová. V loňském roce, tedy roce 2013 značně poklesla poptávka po plastových oknech. Stejně tak poklesl prodej plastových

oken a to o pět až sedm procent pro významnější prodejce. A tento trend i nadále pokračuje. Lidé stále v podvědomí pracují s rizikem ekonomické krize a možností, že finanční situace v České republice se může nadále zhoršovat.

Je nutno podotknout, že se současným růstem cen energií v posledních letech, především elektřiny, se spotřebitelé čím dál častěji zamýšlejí nad tím, jak snižovat zvyšující se náklady na bydlení. Montáž plastových oken je jedním z možných způsobů jak snížit výdaje domácností.

Díky výměně starých oken lze totiž ušetřit na fakturách za topení až 25 % ročně. Pokud se roční náklady na vytápění domácnosti vyšplhají na 25 000Kč, po rekonstrukci může dojít ke snížení na 18 750 Kč. Investice do nových oken, která rodinu přijde na zhruba 75 000Kč, se domácnosti vrátí přibližně za 14 let. Přičemž náklady na bydlení jsou v RD mnohem vyšší.

Rekonstrukcí a modernizací domů a bytů dochází nejen k úspoře energií, ale zároveň ke zvýšení hodnoty nemovitostí na realitním trhu. Potřebný finanční obnos má přitom téměř každá česká domácnost doslova na dosah ruky. Na rekonstrukci či modernizaci lze totiž využít úvěr ze stavebního spoření. Jeho úroková sazba je nyní vůbec nejvýhodnější ve své dosavadní historii. Například Českomoravská stavební spořitelna nabízí aktuálně úrokovou sazbu pod hranicí tří procent. [21]

Tab. 4.11

Obyvatelstvo ČR

Rok	Populace v tis.	Živě narození	Zemřelí	Přirozená změna
2006	10 269	105 831	104 441	1 390
2007	10 334	114 632	104 636	9 996
2008	10 425	119 570	104 948	14 622
2009	10 488	118 348	107 421	10 927
2010	10 517	117 153	106 844	10 309
2011	10 497	108 673	106 848	1 825
2012	10 509	108 576	108 189	387
2013	10 512	106 800	109 200	-2 400

Zdroj: http://cs.wikipedia.org/wiki/Obyvatelstvo_%C4%8Ceska

4.2.4 Technologické faktory

V rámci této analýzy je nutno vzpomenout technologické faktory. Jde především o technologický pokrok. Veškeré statky a služby postupem času podléhají opotřebení, a to jak fyzickému, tak i morálnímu. Vývoj a pokrok jde neustále dopředu, čímž to, co je dnes nové, již zítra má menší hodnotu. Trh je přesycen, doba je dynamická a podnikatelské prostředí den ode dne posouvá své hranice. Veškeré podnikatelské subjekty musí sledovat současný trend vývoje podnikání, následovat tento trend a snažit se udržet svou pozici v současném podnikatelském prostředí. K tomu je nezbytné modernizovat, inovovat a investovat do technologického pokroku.

S technologickým vývojem souvisí také investice do vědy a výzkumu. Důležitá je soustavná investiční inovativní činnost. V rámci ČR byly zavedeny vládními zásahy jisté programy, které mají za úkol přispívat rozvoji regionů a motivovat podnikatele k investicím do vědy a výzkumu. Nízký inovační potenciál České republiky je důsledkem součtu různých faktorů, ministerstvo průmyslu a obchodu se ve spolupráci s CzechInvestem snaží tento stav řešit mimo jiné poskytováním různých forem finančních podpor (ze strukturálních fondů, státního rozpočtu a komunitárních zdrojů).

CzechInvest nabízí pomoc formou nejrozličnějších nástrojů (konzultace, informační servis, aktivní spolupráce při vyhledávání partnerů aj.) podporuje soukromé firmy s inovačním potenciálem a zaměřuje se na zvýšení zapojení institucí veřejného sektoru do inovačního procesu.

Program Potenciál má za cíl posílení podnikových kapacit výzkumu a vývoje s návazností na výrobní aktivity firem. Podporováno je zejména zakládání a rozvoj technologických center a vnitropodnikových oddělení výzkumu a vývoje. Program je součástí Operačního programu Podnikání a inovace a je určen všem podnikatelům bez ohledu na velikost.

Program Prosperita je zaměřen na podporu vzájemné spolupráce mezi vědeckovýzkumnými institucemi, vysokými školami a podniky formou výstavby a rozvoje vědeckotechnických parků, podnikatelských inkubátorů a center pro transfer technologií. Program je součástí Operačního programu Podnikání a inovace a je určen podnikatelským subjektům, vysokým školám a veřejným výzkumným institucím.

Program Spolupráce podporuje vznik a rozvoj kooperačních seskupení (klastrů, pólů excelence a technologických platforem), v nichž spolupracují podniky, vysoké školy a

výzkumné ústavy. Program je součástí Operačního programu Podnikání a inovace a je určen firmám, vysokým školám a veřejným výzkumným institucím.

Program podpory mezinárodní technologické spolupráce je určen na podporu společných projektů mezi českými podniky a podnikatelskými subjekty ze zemí mimo EU. Přednostně jsou podporovány malé a střední podniky.

Projekty na ochranu práv průmyslového vlastnictví přispívají dotacemi k širšímu využívání ochrany nehmotných statků v podobě patentů, užitných vzorů, průmyslových vzorů a ochranných známek. Program je součástí Operačního programu Podnikání a inovace a je určen podnikatelským subjektům, vysokým školám a veřejným výzkumným institucím.

Další podpůrné programy:

Pro potřeby veřejných institucí v oblasti průmyslového výzkumu a vývoje dále slouží program Výzkum a vývoj pro inovace. Cílem tohoto operačního programu je zintenzivnit spolupráci vysokých škol s průmyslovými podniky, a to jak podporu rozvoje kapacit pro výzkum a vývoj na vysokých školách či výzkumných institucích, tak i zlepšením informovanosti o nabídce a poptávce v oblasti průmyslového výzkumu a vývoje. Řídicím orgánem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR.

Zkušenosti, které doposud agentura CzechInvest nabyla v oblasti podpory výzkumu a vývoje, by ráda zužitkovala i v letech následujících. Pozornost vedle výše zmíněných programů bude věnována prohloubení spolupráce vysokých škol a průmyslového sektoru, vzniku nových technologicky orientovaných firem, informovanosti odborné i široké veřejnosti o výsledcích výzkumu a vývoje a v neposlední řadě podporou inovativních projektů.[24]

4.2.5 Legislativní faktory

V rámci legislativních faktorů je nutno zhodnotit kritéria jako je existence a funkčnost podstatných zákonných norem jako je například obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení a právní úprava pracovních podmínek – systém BOZP. Dále legislativa, která je v jednání a také další faktory jako funkčnost

soudů, vymahatelnost práva, či autorská práva. K roku 2014 dochází ke změnám v rámci občanského zákoníku a především v rámci obchodního práva. Tyto změny jsou zásadní. Například v rámci občanského zákoníku dojde ke změnám v obecné části, v rodinném právu, ve věcných právech, smluvním právu i právu o náhradě škody. Obchodní zákoník je dokonce zcela zrušen a nahrazen novým právním předpisem. Změny obchodního práva budou v některých oblastech zásadní. Zdůrazněna bude také vazba obchodního práva na nový občanský zákoník. [43]

Vláda jako vrcholný orgán moci výkonné řídí činnost ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy a odpovídá za úroveň jí schvalovaných návrhů zákonů, návrhů zákonných opatření Senátu a nařízení vlády. Ministři a vedoucí jiných ústředních orgánů státní správy odpovídají vládě za úroveň a včasnou přípravu jimi schvalovaných vyhlášek. Na legislativním procesu se podílí Legislativní rada vlády (dále jen „Legislativní rada“) jako poradní orgán vlády a pracovní komise Legislativní rady (dále jen „pracovní komise“).

Účelem legislativních pravidel vlády (dále jen „legislativní pravidla“) je sjednotit postup ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy při přípravě právních předpisů a přispět ke zvýšení úrovně tvorby právního řádu. Legislativní pravidla upravují jednak postup ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy při tvorbě a projednání připravovaných právních předpisů, dále možnost zrušení jednotlivých postupů a závazných právních předpisů a samozřejmě vyjádření se k požadavkům týkajících se obsahu a formy připravovaných právních předpisů. [39]

Legislativní prostředí je v ČR dle průzkumu Hospodářské komory, považováno 95% podnikatelů jako nepřehledné. Tento průzkum probíhal mezi více než 2000 majitelů a šéfů firem. Dále podnikatelé hodnotí tuzemské legislativní prostředí zahlcené nadbytečným množstvím norem a nezajišťující dostatečné právní jistoty. Jako nejkomplikovanější hodnotili podnikatelé daňové zákony a pracovněprávní legislativu. [28]

Dle Evropské Komise dochází v rámci České republiky k řadě pozitivních kroků, které jsou však mnohdy také kritizovány pro jejich neúplnost. Podnikatelské prostředí v Česku Komise obecně označuje za „významnou překážku“ hospodářskému růstu. Hlavní problém podle ní spočívá v legislativní nejistotě, která do značné míry vychází i z toho, že politika se v ČR neopírá o hodnocení očekávaných dopadů přijímané legislativy. [26]

Významnou roli sehrává také politika zdanění a jednotlivé kroky ve změnách daně. Především pak daně z příjmu a daně z přidané hodnoty. Daňový systém ČR představuje samozřejmě mnoho dalších daňových zatížení, ale kupříkladu daň z prodeje nemovitostí či

daň z tabáku, se v současnosti konkrétně společnosti Okna TRIOGAS s.r.o. netýká. Dále je přiložena tabulka vývoje jednotlivých klíčových daní.

Tab. 4.11

Vývoj daně z příjmu právnických osob

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Daň z příjmu právnických osob	24 %	21 %	20 %	19 %	19 %	19 %	19 %

Zdroj: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

Tab. 4.12

Vývoj daně z přidané hodnoty

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Základní sazba DPH	19 %	19 %	19 %	20 %	20 %	20 %	21 %
Snížená sazba DPH	5 %	9 %	9 %	10 %	10 %	14 %	15 %

Zdroj: <http://wiki.aktualne.centrum.cz/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/>

4.2.6 Ekologické faktory

V současné době je značně podporováno ekologické smýšlení podnikatelů. Je nastaveno spoustu programů vedoucích podnikatele k ekologicky šetrnému chování. Sankce za poškozování životního prostředí jsou značné. Samozřejmě výrobci plastových oken produkují jisté odpady ze zpracovávání dřeva, PVC, kovových výztuží – pozink aj. Určitě jsou však tyto odpady mnohem méně prostředí škodlivé, než například škodliviny vypouštěné do vzduchu některými továrnami. Přesto však musí každá společnost dodržovat směrnice o odpadech vydané vládou. Tato směrnice stanovuje nařízení k ochraně

životního prostředí a lidského zdraví prostřednictvím prevence a snížení nepříznivých důsledků a to jak právě na životní prostředí, tak i na lidské zdraví.

4.3 METODA VRIO

V rámci následující analýzy budou hodnoceny zdroje společnosti. Na základě těchto zdrojů společnosti je následně možno posuzovat konkurenční výhodu a analyzovat konkurenční vybavenost.

Tab. 4.13

Metoda VRIO

Položka	V	R	I	O	Konkurenční pozice	Ekonomický přínos	Hodnocení
Budovy	A	N	Snadná	A	Shoda	Normální	Neutrální
Stroje	A	N	Snadná	A	Shoda	Normální	Neutrální
Výrobní plochy	A	N	Snadná	A	Shoda	Normální	Neutrální
Skladové prostory	A	N	Snadná	A	Shoda	Normální	Neutrální
Organizační struktura	N	N	Nesnadná	A	Nevýhoda	Nízký	Neutrální
Známost Značky	A	A	Nesnadné	A	Dlouhodobá výhoda	Vysoký	Silná stránka
Poloha sídla firmy	N	N	Snadné	A	Nevýhoda	Nízký	Slabá stránka
Vysoká kvalita	A	A	Nesnadné	A	Dlouhodobá výhoda	Vysoký	Silná stránka
Tradice, zkušenost	A	A	Nesnadné	A	Dlouhodobá výhoda	Vysoký	Silná stránka
Položka	V	R	I	O	Konkurenční	Ekonomický	Hodnocení

					pozice	přínos	
Cenová politika	A	N	Nesnadné	A	Dočasná výhoda	Vyšší	Silná stránka
Nízké riziko bankrotu	A	A	Nesnadné	A	Dlouhodobá výhoda	Vysoký	Silná stránka
Stabilita společnosti	A	A	Nesnadné	A	Dlouhodobá výhoda	Vysoký	Silná stránka
Širší portfolio výrobků	A	N	Snadné	A	Shoda	Normální	Neutrální
Likvidita	A	A	Nesnadné	A	Dlouhodobá výhoda	Vysoký	Silná stránka
Omezený segment trhu	N	N	Snadné	A	Nevýhoda	Nízký	Slabá stránka
Stabilní solvence	A	A	Nesnadné	A	Dlouhodobá výhoda	Vysoký	Silná stránka
Know-how výroby	A	A	Nesnadné	A	Dlouhodobá výhoda	Vysoký	Silná stránka
Nízká zadluženost	A	A	Nesnadné	A	Dlouhodobá výhoda	Vysoký	Silná stránka
Absence jedinečnosti	N	N	Snadné	A	Nevýhoda	Nízký	Slabá stránka

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Následující metodou hodnocení konkurenceschopnosti podniku je analýza spokojenosti zákazníků. Smyslem této metody je vyhodnotit jednotlivé parametry spokojenosti současných i potenciálních zákazníků. Na základě sestaveného dotazníku, který je součástí přílohy č. 1, proběhlo dotazníkové šetření, a to v měsících únor a březen. Data byla sbírána autorkou diplomové práce v místě působnosti firmy, tedy ve Valašském Meziříčí. Informace nebyly dříve k dispozici v žádném z dostupných zdrojů, proto bylo

nutné pořídit informace primárně, a to na základě “styku s trhem” – tedy na základě výzkumu v terénu.

Cílovým segmentem dotazovaných bylo záměrně město Valašské Meziříčí, neboť zde je společnost Okna TRIOGAS s.r.o. nejvíce vryta do povědomí zákazníků a je největší pravděpodobnost, že respondenti budou již mít předchozí zkušenosti se společností.

Celkové výsledky byly sestaveny na základě odpovědí 120 respondentů. Osloveni byli zákazníci, kteří navštívili prodejnu společnosti Okna TRIOGAS s.r.o. za účelem objednávky plastových oken či jiných produktů společnosti. Pro rozšíření souboru respondentů byli následně osloveni také potenciální zákazníci, a to na základě náhodného výběrového intuitivního šetření. Data jsou vyhodnocena kromě v tabulkové formě také prostřednictvím grafu, na kterém je možno přehledně vidět poměrové hodnoty.

4.4.1 Vyhodnocení dotazníků

První otázka se vztahovala ke dřívějším zkušenostem respondentů s prodejnou. Z grafu je patrné, že zkušenosti s prodejnou má 90 respondentů ze 120. Tedy 75% respondentů již navštívilo prodejnu Okna TRIOGAS s.r.o. s určitým požadavkem. Jelikož data byla sbírána i v samotné prodejně, je logické, že právě takto respondenti odpovídali.

Tab. 4.14

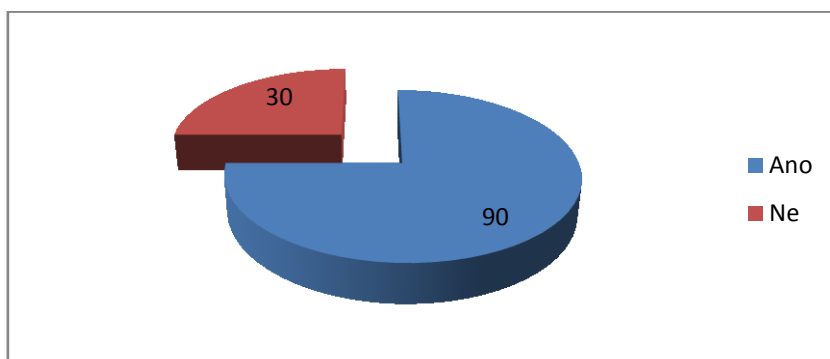
Zkušenosti s prodejnou Okna TRIOGAS s.r.o.

Charakteristika	Množství odpovědí	v %
Ano	90	75,00%
Ne	30	25,00%
Celkem	120	75,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.1

Zkušenosti s prodejnou Okna TRIOGAS s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Následující navazující otázkou na otázku č. 1. bylo zhodnocení zkušeností s prodejnou Okna TRIOGAS s.r.o. Respondenti, kteří na otázku číslo 1 odpověděli, že nemají zkušenosti s prodejnou, na tuto otázku neodpovídali. Šlo tedy o otázku filtrační, která dělí respondenty na ty, kteří odpovídají a na ty, v jejichž kompetencích by nebylo tento parametr hodnotit. Velmi spokojeno bylo 53 zákazníků z 90, tedy 58,89 %. Toto číslo je pro společnost vysoce uspokojivé. Je prioritou pro společnost Okna TRIOGAS s.r.o. dosahovat vysoké spokojenosti svých zákazníků. 27,78 % respondentů hodnotí zkušenosti s prodejnou „spíše spokojen“, z čehož po součtu vychází, že zaokrouhleně 86 % respondentů hodnotí své zkušenosti s prodejnou nadprůměrně.

Tab. 4.15

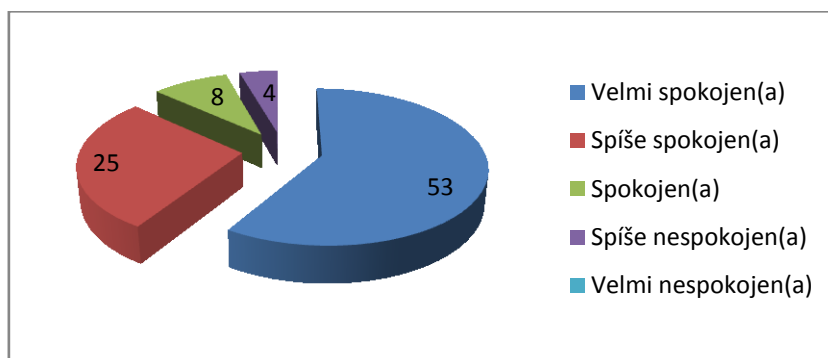
Hodnocení zkušeností s prodejnou Okna TRIOGAS s.r.o.

Charakteristika	Množství odpovědí	v %
Velmi spokojen(a)	53	58,89%
Spíše spokojen(a)	25	27,78%
Spokojen(a)	8	8,89%
Spíše nespokojen(a)	4	4,44%
Velmi nespokojen(a)	0	0,00%
Celkem	90	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.2

Hodnocení zkušeností s prodejnou Okna TRIOGAS s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Další dotaz se vztahoval k hodnocení důležitosti jednotlivých parametrů při výběru prodejny montující a vyrábějící plastová okna. Na tuto otázku mohlo odpovídat všech 120 respondentů, tedy 100% dotazovaných, neboť se tato otázka nevztahovala přímo k prodejně OknaTRIOGAS s.r.o. Respondenti přiřazovali jednotlivým parametrům bodové hodnocení na škále 1 – 5, přičemž známka 5 vyjadřovala nedůležitost daného artiklu. Z procentuálního ohodnocení, lze jednoznačně vyčíst, že nejdůležitějším parametrem je kvalita produktů, na druhém místě se logicky nachází cenová úroveň. V rámci zhodnocení výsledků a konfrontace s majitelem společnosti OknaTRIOGAS s.r.o. je jisté, že v praxi

tomu opravdu tak je. V dobách nejsilnější ekonomické krize, zákazníci upřednostňovali především cenu, zatímco v současnosti se začínají zákazníci zase pomalu vracet k důležitosti kvality a dávají přednost i vyšší ceně, zaručující však vysokou kvalitu.

Tab. 4.16

Hodnocení důležitosti jednotlivých atributů zákaznické spokojenosti

Artikl/Hodnocení	1	2	3	4	5	Nedovedu ohodnotit
Prostředí prodejny	5,00%	30,00%	65,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Pověst prodejny	19,17%	60,83%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Úroveň obsluhy	40,00%	26,67%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%
Cenová úroveň	60,83%	22,50%	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%
Kvalita produktů	84,17%	15,83%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Škála produktů	16,67%	15,00%	68,33%	0,00%	0,00%	0,00%
Poloha prodejny	9,17%	12,50%	53,33%	17,50%	7,50%	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Na stejném základě jako předcházející otázka byla postavena i otázka číslo 4. Jejím úkolem bylo hodnotit parametry prodejny Okna TRIOGAS s.r.o. Společnost má velmi dobrou pověst, jako výbornou ji hodnotí 40% respondentů. I s cenovou úrovní je spokojeno více než 61% respondentů. Nejslabším místem je pak poloha prodejny a rychlost zpracování. Rychlost zpracování považuje i majitel firmy za slabé místo. Jelikož společnost pracuje ve zastaralém programu Excalibr, není dostatečně flexibilní vyřizovat resp. potvrzovat jednotlivé objednávky. Rychlá odezva je důležitým artiklem v tomto silném konkurenčním prostředí. Právě proto společnost uvažuje o využití státní podpory ve formě dotací, a zakoupit nový program.

Tab. 4.17

Hodnocení jednotlivých atributů zákaznické spokojenosti

Artikl/Hodnocení	1	2	3	4	5	Nedovedu ohodnotit
Prostředí prodejny	13,33%	53,33%	16,67%	16,67%	0,00%	0,00%
Pověst prodejny	40,00%	35,56%	23,33%	1,11%	0,00%	0,00%
Úroveň obsluhy	37,78%	46,67%	15,56%	0,00%	0,00%	0,00%
Cenová úroveň	52,22%	25,56%	14,44%	7,78%	0,00%	0,00%
Rychlost zpracování	12,22%	46,67%	30,00%	11,11%	0,00%	0,00%
Kvalita	33,33%	46,67%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Poloha prodejny	12,22%	36,67%	20,00%	28,89%	2,22%	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 5 je zaměřena na spokojenost respondentů s vystupováním personálu během nákupu. Společnost Okna TRIOGAS s.r.o. lze nazvat rodinnou firmou, jejímž cílem je udržet si spokojeného zákazníka. Proto je zcela dodržována etika nákupu a podnikání.

Tab. 4.18

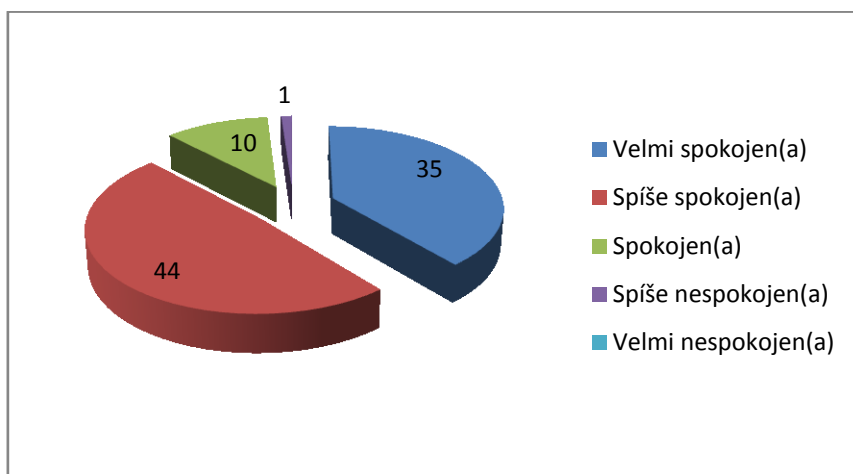
Spokojenost s vystupováním personálu

Charakteristika	Množství odpovědí	v %
Velmi spokojen(a)	35	38,89%
Spíše spokojen(a)	44	48,89%
Spokojen(a)	10	11,11%
Spíše nespokojen(a)	1	1,11%
Velmi nespokojen(a)	0	0,00%
Celkem	90	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.3

Spokojenost s vystupováním personálu



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci podnikání v oblasti plastových oken, jsou parametry nabídky trhem předurčeny. Je nabízeno omezující množství parametrů produktů. Samozřejmostí je, že každý dům je jinak typizován a má jiné řešení zdí a oken. Proto je každá poptávka individuální, avšak ve své podstatě nelze vyrábět v této oblasti něco nového. Proto jsou všechny produkty montovány a vyráběny na míru, avšak s omezenými možnostmi. Společnost Okna TRIOGAS s.r.o. nabízí 25 odstínů barev, přičemž barvy jsou vlisovány přímo do oken. Konkurence folie barevných odstínů lepí na okno, zatímco společnost Okna TRIOGAS s.r.o. je lisuje přímo do materiálu. Zajišťuje tak vyšší odolnost vůči povětrnostním vlivům.

Tab. 4.19

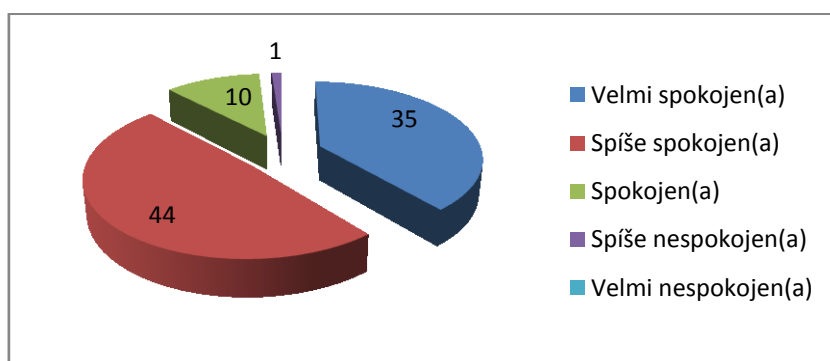
Spokojenost s množstvím nabízeného zboží

Charakteristika	Množství odpovědí	v %
Velmi spokojen(a)	35	31,11%
Spíše spokojen(a)	44	57,78%
Spokojen(a)	10	11,11%
Spíše nespokojen(a)	1	0,00%
Velmi nespokojen(a)	0	0,00%
Celkem	90	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.4

Spokojenost s množstvím nabízeného zboží



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci zhodnocení poměru užitné hodnoty a ceny, dotazník vypovídá o vysoké spokojenosti zákazníků s kvalitou, užitnou hodnotou produktů za příznivou cenu. Což je velmi příznivý výsledek.

Tab. 4.20

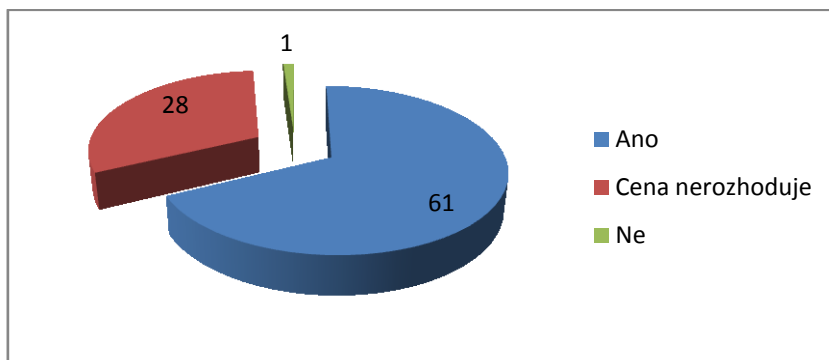
Poměr cena/ užitná hodnota

Charakteristika	Množství odpovědí	v %
Ano	61	67,78%
Cena nerozhoduje	28	31,11%
Ne	1	1,11%
Celkem	90	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.5

Poměr cena/ užitná hodnota



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, kteří již mají zkušenosti s prodejnou Okna TRIOGAS s.r.o. byli dotázáni, zda by společnost doporučili svým známým, rodině. Téměř 58% těchto respondentů by společnost doporučilo svým blízkým. I to svědčí o velmi dobré pověsti společnosti.

Tab.4.21

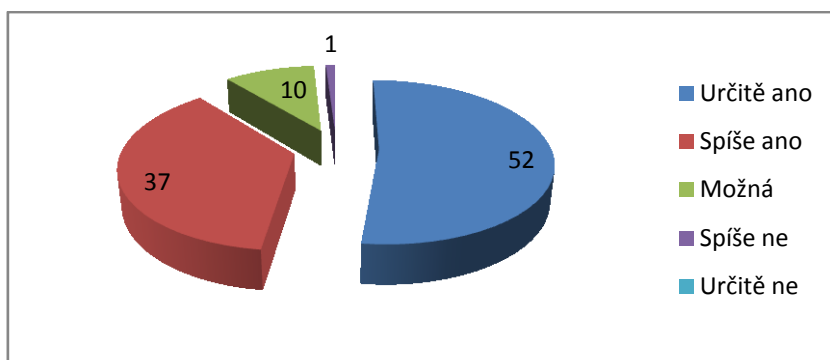
Doporučení prodejny OknaTRIOGAS s.r.o.známým

Charakteristika	Množství odpovědí	v %
Určitě ano	52	57,78%
Spíše ano	37	41,11%
Možná	10	11,11%
Spíše ne	1	1,11%
Určitě ne	0	0,00%
Celkem	90	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.6

Doporučení prodejny Okna TRIOGAS s.r.o.známým



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci hodnocení spokojenosti zákazníků je nutné uvažovat i reklamace. I vyřízení reklamace jako právního jednání, je velmi důležitou činností. V tomto řízení se smluvní strana závazkového vztahu upisuje nést odpovědnost za vady a tyto případné vady nahradit. Mezi příklady reklamací patří reklamace vadného zboží zakoupeného v prodejně OknaTRIOGAS s.r.o. nebo reklamace kvality poskytnutých služeb, tedy reklamace montáže plastových oken. Je však nutno podotknout rozdíl mezi následným seřizováním a

reklamací produktu. Faktem je, že následného seřizování poskytuje společnost OknaTRIOGAS s.r.o. mnoho, avšak reklamací má jen malé procento z prodeje. Naprostá většina reklamací je pak kladně vyřízena.

Tab. 4.22

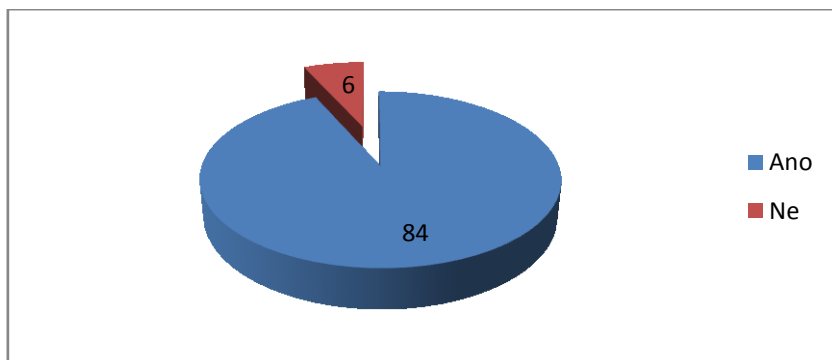
Reklamace

Charakteristika	Množství odpovědí	v %
Ano	84	93,33%
Ne	6	6,67%
Celkem	90	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.7

Reklamace



Zdroj: vlastní zpracování

Na předchozí otázku navazuje otázka týkající se řešení reklamace. 83% reklamujících odchází z prodejny s pocitem vyřešené reklamace. Což je velmi uspokojivé.

Tab 4.23

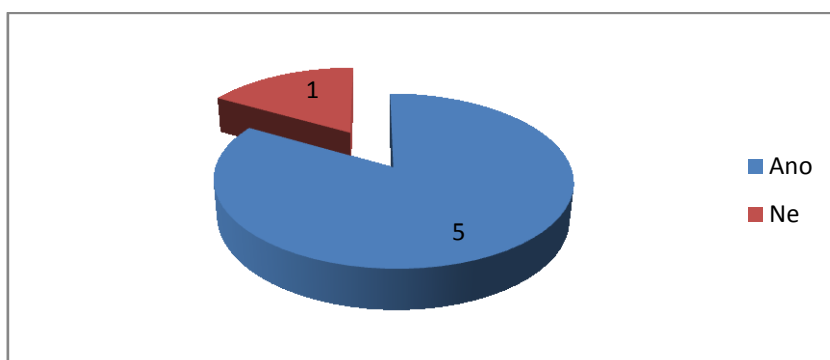
Řešení reklamace

Charakteristika	Množství odpovědí	v %
Ano	5	83,33%
Ne	1	16,67%
Celkem	6	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.8

Řešení reklamace



Zdroj: vlastní zpracování

Třetí navazující otázkou je otázka týkající se úrovně vyřešení vzniklé reklamace. Celých 80 % respondentů považovalo vyřešení reklamace nad rámec očekávání. Což opětovně zajišťuje společnosti návratnost těchto respondentů. Jak již bylo několikrát zmiňováno, jen spokojený zákazník se vrací.

Tab. 4.24

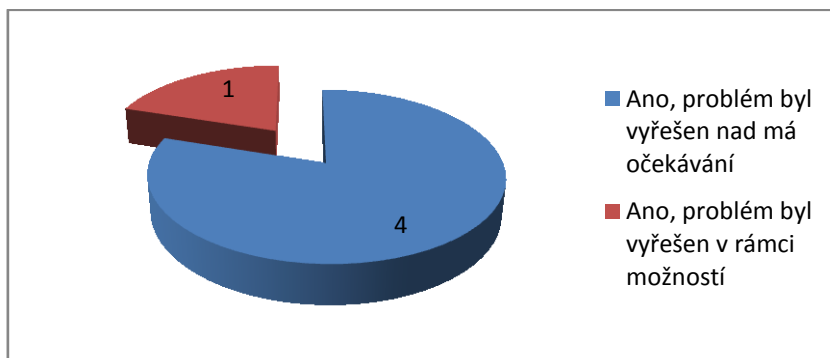
Úroveň řešení reklamace

Charakteristika	Množství odpovědí	v %
Ano, problém byl vyřešen nad má očekávání	4	80,00%
Ano, problém byl vyřešen v rámci možností	1	20,00%
Ne, problém nebyl vyřešen podle mých představ	0	0,00%
Celkem	5	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.9

Úroveň řešení reklamace



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším dotaz se vztahoval k věku respondentů. Tato otázka měla za úkol poskytnout přehled o zákaznické věkové skupině. 40 % respondentů se pohybuje ve věkové kategorii 31 – 40 let. Právě tato věková skupina má největší zájem snižovat náklady domácnosti.

Tab. 4.25

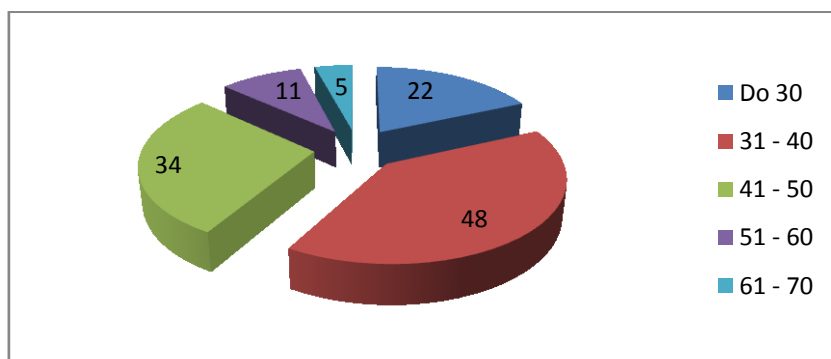
Věk

Charakteristiky	Množství odpovědí	v %
Do 30	22	18,33%
31 – 40	48	40,00%
41 – 50	34	28,33%
51 – 60	11	9,17%
61 – 70	5	4,17%
Celkem	120	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.10

Věk



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se vztahovala k pohlaví respondentů. Naprostá většina respondentů, kteří byli osloveni, byli muži. Takto autorka dotazníkového šetření jednala záměrně, neboť muži mohou poskytnout více informací v této oblasti.

Tab. 4.26

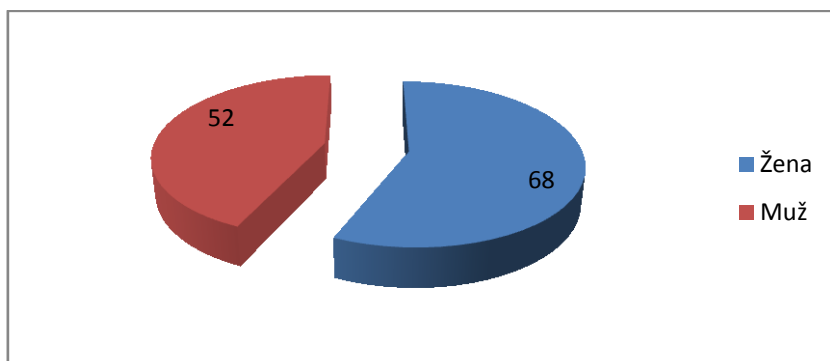
Pohlaví

Charakteristika	Množství odpovědí	v %
Žena	68	56,67%
Muž	52	43,33%
Celkem	120	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.11

Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka se vztahovala k místu trvalého bydliště respondentů. Jelikož marketingový výzkum probíhal ve městě Valašské Meziříčí, bylo téměř 88 % respondentů ze Zlínského kraje, do kterého právě Valašské Meziříčí spadá. Zbývající respondenti byli převážně z Moravskoslezského kraje.

Tab. 4.27

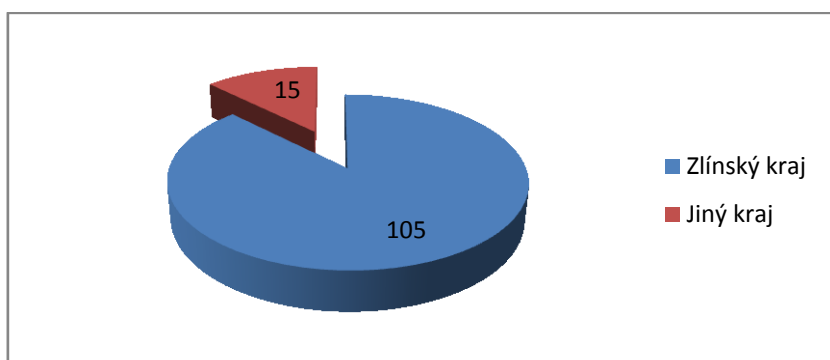
Místo trvalého bydliště

Charakteristika	Množství odpovědí	v %
Zlínský kraj	105	87,50%
Jiný kraj	15	12,50%
Celkem	120	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.12

Místo trvalého bydliště



Zdroj: vlastní zpracování

4.5 ANALÝZA 5 KONKURENČNÍCH SIL

V rámci hodnocení konkurence v odvětví je nutné brát v potaz základní síly, které v odvětví působí a jsou schopny ovlivňovat realizaci podnikání dané společnosti. Výsledkem společného působení těchto sil vzniká ziskový potenciál odvětví. Proto byla tato analýza zahrnuta do diplomové práce, v jejímž rámci bude hodnoceno ohrožení podniku ze strany nových konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, ohrožení podniku substituty a rivalita mezi stávajícími podniky. [19]

4.5.1 Ohrožení ze strany nových konkurentů

Evropský trh s okny vykazuje v posledních letech stagnaci. Roční produkce kolísá již několik let mezi 100-104 mil. okenních jednotek. Podle používaných materiálů převažují v Evropě okna z PVC se 40% - 42% podílem na trhu. Okna, jejichž rámy jsou z kovových materiálů, v naprosté většině z hliníku, představují zhruba 26 % podíl. Okna zdřevěných profilů dosahují přibližně 26% tržního podílu. Zbytek, tj. kolem 5% připadá na okna z kombinovaných materiálů (dřevo-hliníková, atp.).

Vstup do této sféry je velice náročný pro počáteční vstupní kapitál. Nejatraktivnějším trhem je takový trh, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Jedině v tomto případě může do odvětví vstoupit jen malé množství konkurentů a druhou stranu vystoupit z odvětví není kapitálově náročným problémem.

Dalším problémem pro vstup nových konkurentů na trh s plastovými okny jsou patenty, licence, územní podmíněnost, suroviny, zkušenosti, výhody velkovýroby, know – how, apod.

Je také nutno podotknout fakt, že místní trh je poměrně malý a již v současnosti na něm dominuje mnoho výrobců a dodavatelů plastových oken, jejichž vyjednávací síla a konkurenčnost je značná. Překonat tyto již zaběhlé podniky, je nelehkým úkolem. Navíc ještě v době, kdy plastová okna již pomalu vyčerpávají svůj potenciál. [36]

4.5.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je stěžejním parametrem Porterovy analýzy. Každé odvětví podnikání vyžaduje základní zdroje. Těmito zdroji mohou být lidské zdroje, finanční zdroje, materiální zdroje, hotové komponenty a také informační zdroje. Realizací toků těchto vstupních zdrojů vznikají řetězce a tvoří se dodavatelsko-odběratelské vztahy.

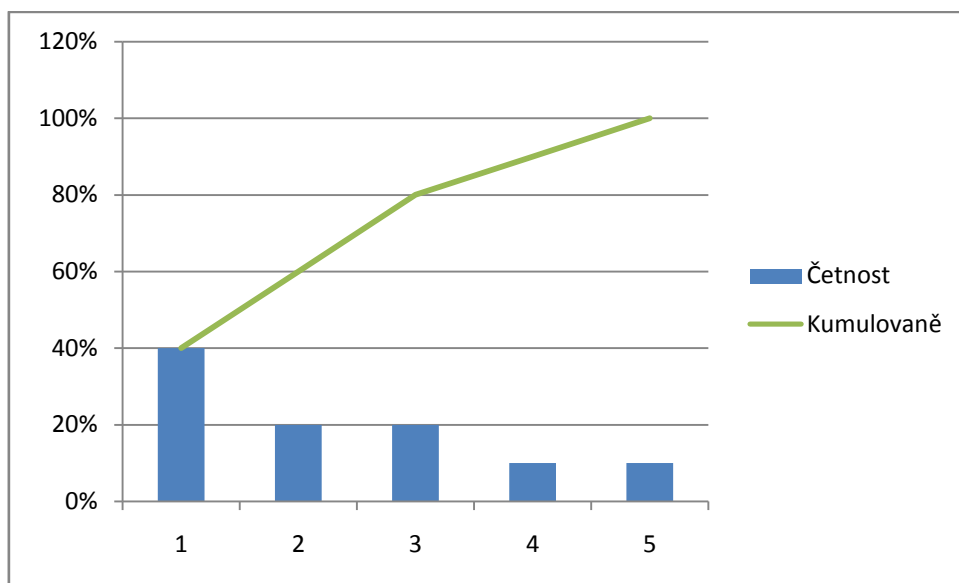
Vyjednávací síla dodavatelů je tím větší, čím značnější je jejich jedinečnost. Existuje-li na trhu pouze malé množství dodavatelů, či dokonce je dodavatel monopolním dodavatelem, je jeho vyjednávací síla alarmující. Odběratelé by museli bez dodávek zdrojů od majoritního dodavatele celou svou produkci zastavit.

Rizikovým faktorem je také možnost případné integrace menších dodavatelů ve větší celky. Poté by malé procento dodavatelů zásobovalo podnik vysokým podílem zdrojů a podnik by se tak stal zcela závislým na jednom majoritním dodavateli.

V rámci hodnocení vyjednávací síly dodavatelů bude zpracována ABC analýza. Tato analýza je založena na pravidlu 80 ku 20, tedy Paretovo pravidlo. Toto pravidlo je založeno na skutečnosti, že 80% důsledků pramení z 20 % příčin.

Graf 4.13

Paretův diagram



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost Okna TRIOGAS s.r.o. má 5 stěžejních dodavatelů vstupních zdrojů. Hlavním dodavatelem profilů je společnost ALUPLAST, která pokrývá 40% dovážených zdrojů. Celkově se roční dodávky pohybují v hodnotě 5 milionů korun.

Druhým stěžejním dodavatelem dodávajícím sklo je společnost Pilkington. Společnost dodává zboží v hodnotě 2 milionů ročně a činí tak 20% dodávek.

Dalším dodavatelem je společnost Maco, která dodává kování. Dodávky této společnosti činí 20% dodávaného zboží a to v celkové hodnotě cca 1,5 milionu korun.

Výztuhy jsou dodávány společností Argona, která ročně dodá zboží v hodnotě 800 000,- Kč. Společnost WURTH dodává spojovací profily a to v hodnotě 500 000,- Kč ročně. S těmito dodávkami tvoří přibližně 10% celkových dodávek.

4.5.3 Vyjednávací síla odběratelů

Jelikož plastová okna mají poměrně vysokou životnost, je nemožné zhodnotit návratnost zákazníků s požadavkem na aplikaci dalších plastových oken. V případě tohoto trhu přichází zákazník pouze jednou maximálně dvakrát za život. Jde o paradox voda – diamanty, kdy produkt, který si koupí zákazník pouze jednou, přináší delší čas spotřeby, za vyšší finanční hodnotu, než produkt, který by kupoval zákazník pravidelně, neboť je k životu nutný, ale paradoxně je o to nižší jeho hodnota vyjádřená v peněžních prostředcích.

O kvalitě práce společnosti a úrovni služeb nejlépe vypovídají tedy zakázky, které již byly zpracovány. Níže je přiložen výňatek z referenčního listu, který vypovídá o realizovaných zakázkách. Vybrány byly rozsáhlejší zakázky společnosti OknaTRIOGAS s.r.o.

Tab. 4.28

Referenční list

Druh movitosti	Místo	Činnost	Cena
Panelový dům	Valašské Meziříčí	Kompletní výměna oken	1 520 000
Panelový dům	SV Vsetín	Kompletní výměna oken	1 150 000
SPEDOS	Valašské Meziříčí	Kompletní výměna oken	1 500 000
Cyrilovo pekařství	Hrachovec	Montáž oken + doplňků	600 000
KHS	Frýdek Místek	Kompletní výměna oken	1 200 000
ZŠ	Jarcová	Kompletní výměna oken	1 065 000
Panelový dům	Hlučín	Kompletní výměna oken	1 100 000
Bytový dům	Ostrava Vítkovice	Kompletní výměna oken	860 000
Panelový dům	Valašské Meziříčí	Kompletní výměna oken	1 700 000
Panelový dům	Valašské Meziříčí	Kompletní výměna oken	1 350 000
Sdružení vlastníků	Nový Jičín	Kompletní výměna oken	600 000
KHS	Nový Jičín	Kompletní výměna oken	1 500 000
Panelový dům	Valašské Meziříčí	Kompletní výměna oken	400 000
DPOV – ČD	Nymburk	Kompletní výměna oken	1 900 000
Bytový dům	Rajnochovice	Kompletní výměna oken	380 000

Druh movitosti	Místo	Činnost	Cena
Dezaa.s.	Valašské Meziříčí	Kompletní výměna oken	300 000
E-TECHNIK s.r.o.	Milotice n.Bečvou	Kompletní výměna oken	370 000

Zdroj: interní dokumenty společnosti

4.5.4 Ohrožení substituty

Čím snadnější je ohrozit daný produkt substituty, tím méně je dané odvětví atraktivní. Substituty, které jsou ze strategického hlediska nejdůležitější, jsou ty, které jednak technologickými inovacemi stávajících produktů nabízejí vyšší uspokojení potřeb zákazníků, či jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších a stabilnějších zisků.

Odvětví výroby a montáže plastových oken v současnosti nenabízí alternativy. Plastová okna nahrazují dříve používaná okna dřevěná. V tomto odvětví nebyl nadále vytvořen žádný jiný technologický postup, který by okna z PVC nahradil. Na trhu figurují také okna hliníková, která však nejsou montována v takové míře jako okna plastová.

Pokud tedy můžeme uvažovat některé z oken jako substitut, budou to tedy okna dřevěná. Ty bývají označovány také jako eurookna. Hlavní výhodou je výroba jen z přírodního materiálu. Dřevo je také velmi dobře zpracovatelné a má nízké ekologické dopady na životní prostředí. Dřevěná okna jsou na rozdíl od oken plastových také snadněji obnovitelná a recyklovatelná. Mnohdy také bývá uváděno, že dřevěná okna mají vyšší životnost, neboť dřevo je velmi pevný materiál, který lze snadněji opravovat v případě nutnosti, což v případě plastových oken nelze říci. Dřevěná okna lze tedy snadněji renovovat.

5.5 Rivalita mezi existujícími podniky

Společnost Okna TRIOGAS s.r.o. má na lokálním trhu sedm konkurentů. Mezi největší konkurenty patří společnost KSK- system s.r.o. Tato společnost vznikla 17. listopadu 1994. Působí tedy v této podnikatelské sféře již 20 let. Statutárním orgánem a zároveň jednatelem společnosti je Květoslav Šimurda, který jedná jménem společnosti

samostatně. Základní kapitál je ve výši 120 000,- Kč. Hlavní motivací pro veškeré jednání společnosti jsou přání zákazníků. Tato společnost má více svých poboček a často bývá označována za společnost, která při své činnosti překračuje národní hranice a kontinenty a přizpůsobuje se individuálním nárokům zákazníků. Další důležitou zásadou společnosti je zodpovědnost za životní prostředí. To platí nejen při výběru surovin a výrobních postupů, nýbrž také při vývoji výrobků a rozsáhlých recyklačních aktivitách.

Druhým významným konkurentem je společnost Morava okno s.r.o. Společnost vznikla 16. 1. 2002 se základním kapitálem 210 000,- Kč. Jednatel společnosti je Milan Květoň a Ondřej Evják. Tento český autorizovaný výrobce vyrábí sice vysoce kvalitní a certifikovaná plastová okna, ale v roce 2013 podléhá značné finanční krizi a ruší pobočku ve Valašském Meziříčí.

Třetím konkurentem je společnost Termolux sídlící také ve Valašském Meziříčí vyrábí plastové okna a dveře ze 7komorových, 5komorových a 3komorových profilů a hliníkové okna, dveře a zimní zahrady. Plastové, průmyslové a stavební profily, krycí lišty. Nabízí také plastové potrubní systémy, tvarovky, trubky, kanalizační potrubní systémy a radiátory. Okna TERMOLUX jsou vyráběny z čistých a nerecyklovaných plastů a také jsou certifikovány systémem jakosti tzn., že je firma a její produkce pravidelně kontrolována podle přísných norem a navíc společnost má tradici již více než 24 let. Společnost vznikla 1. 10. 1992. Společnost vlastní oprávnění na tři typy živností. V rámci provozu silniční motorové dopravy, provozuje společnost živnost koncesovanou. Dále pak pro provádění staveb, provozuje živnost vázanou a dále pro obor výroby plastových a pryžových výrobků, velkoobchod a maloobchod živnost volnou.

DK okno s.r.o. je také významným konkurentem společnosti OknaTRIOGAS s.r.o. Počátky působení této společnosti na českém trhu se tradují již k roku 2000. Se zvyšující se poptávkou služeb v této sféře byla v roce 2005 založena společnost DK Okna s. r. o. se sídlem ve Valašském Meziříčí a později obchodní oddělení v Novém Jičíně. Společnost poskytuje komplexní zakázky menších i větších objemů výhradně vlastními odborně vyškolenými pracovníky. Základní kapitál společnosti je 200 000,- Kč a jednatelem je David Kelnar.

Na základě konzultace s majitelem společnosti OknaTRIOGAS s.r.o. panem Radkem Grygaříkem, byla společnost Oknostyl s.r.o. vyhodnocena jako největší konkurent. Společnost vznikla 30. května 2006 se sídlem v Kurčimi a základním kapitálem 200 000,- Kč. Majitel pan Ladislav Horčica však před 3 lety zainvestoval do solárních panelů značnou sumu peněz. Tato investice však nebyla dostatečně rentabilní a společně

s úpadkem společnosti produkující solární panely, začala na atraktivitě ztrácet i společnost Oknostyl s. r. o.

Okna Vektra s.r.o. je jedním z největších výrobců plastových oken v ČR. Tato společnost má pobočky ve více než 70 městech České republiky. Společnost figuruje na českém trhu okenních výplní již 20 let. Dnes je VEKRA vlajkovou značkou společnosti Window Holding a.s., která vznikla 31. 12. 2009 právní fúzí tří nejvýznamnějších výrobců otvorových výplní v ČR, a to VEKRA, OTHERM a TWW. Společnost největším výrobcem oken a dveří na českém trhu s podílem cca 15 %.

Jako Window Holding má společnost 5 moderních výrobních závodů – Stará Paka, Lázně Toušeň, Velké Meziříčí, Husinec a Zašová. Společnost zaměstnává téměř 1000 pracovníků a nabídka společnosti zahrnuje komplexní produktové portfolio. V roce 2009 společnosti uzavřela téměř 20 000 zakázek.

Posledním významným konkurentem je společnost AZ OKNA a.s. Tato společnost vznikla 24. 9. 2003 jako akciová společnost se základním kapitálem 10 000 000,- Kč. Jde o výrobně obchodní a montážní společnost, která se specializuje na výrobu a dodávky plastových oken, dveří, hliníkových, automatických dveří, garážových vrat, plastových plotů a veškerého příslušenství. Nejmodernější výrobní technologie umožňuje zpracování široké škály tvarových a barevných typů oken. K výrobě se používá kvalitní čtyř, pěti a šesti-komorový profil německého výrobce ALUPLAST. Společnost AZ OKNA a.s. byla dne 26. 04. 2009 zapsána do seznamu odborných dodavatelů programu "ZELENÁ ÚSPORÁM" a výrobky společnosti AZ OKNA a.s. do seznamu výrobků a technologií výše jmenovaného programu. [27]

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě provedených analýz byly vyvozeny následující doporučení, jejichž cílem je upevnit stávající pozici společnosti TRIOAGAS s.r.o. Společnost by se v první řadě měla zaměřit na rozšíření svých kapacit. Stěžejním problémem je nedostatek časového prostoru pro potvrzování, oceňování a vyřizování objednávek. Měla by být vytvořena nová pracovní pozice, kdy by se odpovědný zákazník věnoval právě této činnosti a nedovolil by tak, aby potenciální zákazníci z důvodu čekání na potvrzení objednávky, přecházeli ke konkurenci. V měsíci březnu uzavřel hlavní centrálu ve Valašském Meziříčí jeden z významných konkurentů, a v tom samém měsíci společnosti OknaTRIOGAS s.r.o. přibyly objednávky za půl milionu korun. Zákazník, který již v prvním kroku čeká na potvrzení objednávky, získává vůči společnosti nedůvěru. Vyřízení objednávky a následně dodací lhůta je hlavní kritérium, na základě, kterého zákazník společnost hodnotí a na jehož základech posílá reference svému okolí.

S předchozím doporučením velmi úzce souvisí zásadní problém společnosti, a to je špatná organizační struktura. Komunikační a informační tok společnosti je zcela závislý na vrcholovém orgánu společnosti panu R. Grygaříkovi. Majitel firmy komunikuje jak se zástupcem firmy ve Valašském Meziříčí, tak s vedoucím pobočky v Hlučíně. Dále také zadává úkoly výrobě, vyřizuje administrativu, potvrzuje objednávky, zajišťuje plynulý tok materiálové zásoby, vyřizuje reklamace, sestavuje návrhy montáží aj. V případě jeho absence je složité veškeré jeho povinnosti delegovat ostatním pracovníkům tak, aby byl zaručen setrvačný a plynulý chod společnosti. Je otázkou času, kdy bude tato nedostatečná organizační struktura natolik narušena, že společnost nebude schopna plně plnit své závazky vůči zákazníkům. Závažným problémem této organizační struktury je také nedostatečné vymezení odpovědnosti za pracovní výsledky.

Dalším opatřením by mělo být rozšíření působnosti společnosti na nové trhy. A to jak na trhu tuzemském, tak do budoucna uvažovat i možnost rozšíření působnosti do zahraničí. Majitel společnosti zvažoval možnost podnikání v zahraničí, konkrétně v Rakousku, již v dřívější době. Po zjištění základních údajů o rakouském trhu, o cenách a konkurenci, po průběhu krátkého marketingového výzkumu, došel k závěru, že právě tento trh by byl pro společnost velmi přínosný a ziskový. Ceny za plastová okna a jejich montáž se na tomto trhu pohybují na zcela jiné úrovni. Paradoxem je, že v této sféře je na rakouském trhu jistá mezera. Přičemž oproti ČR je zde v této sféře možno dosahovataž

tříkrát větších zisků. Rakouský trh žádá vysokou kvalitu za vysokou cenu. Tuto variantu by společnost měla zvažovat a zaměřit své vize právě tímto směrem. Nedostatek času společnosti je základním problémem, proč ještě nefiguruje na zahraničním trhu.

Společnost TRIOGAS by také měla udržet svůj standart v chování k zákazníkovi. Společnost má na základě slušného a vstřícného vystupování vybudovánu velmi dobrou pověst. Zákazníci se vracejí i kvůli vstřícnému chování personálu, ochotě spolupracovat, vyhovět zákaznickým požadavkům a snaze vyjednat podmínky vyhovující všem zainteresovaným stranám. Tento fakt je stěžejním v konkurenčním boji na tak malém trhu, na jakém společnost Okna TRIOGAS s.r.o. působí. Také by společnost měla více a více propagovat rodinnost firmy. Rodinná firma působí v uších zákazníka velmi zvučně. Vyvolává pocit jistoty, pevného zázemí, snahy vyhovět a ochotě vytvořit pro zákazníka příjemné podmínky nákupu.

Společnost by také do budoucna měla uvažovat o možnosti prodeje doplňků přes internet. Prodej plastových oken formou internetu je nemožný. Neboť musí být vždy konfrontována objednávka přesně na míru, což je formou internetu nemožné. Na druhé straně prodej doplňků, jako jsou předokenní rolety, textilní rolety či síta proti hmyzu, je reálný. S prodejem přes internet souvisí i upevnění společnosti v povědomí zákazníků právě prostřednictvím internetu. S aplikací programu SearchEngineOptimization, neboli metodou optimalizace pro vyhledávače, je možno upravovat a vytvářet webové stránky tak, aby byly vhodné pro zpracování v internetových prohlížečích a společnost se díky této aplikaci mohla začlenit na přední příčky výsledků vyhledávání v internetových vyhledávačích.

Ze SWOT analýzy také vyplývá příležitost společnosti ve formě zavedení certifikace ISO norem. ISO normy jsou systémem stanovující požadavky ve smyslu řízení kvality. Certifikace EN ISO 9001 je aplikovatelná ve všech oblastech výroby či služeb. V povědomí zákazníků je ISO norma zárukou stabilizace kvalitativní úrovně produktů, zvýšení důvěryhodnosti společnosti, systému pravidel uvnitř společnosti a systematické kontroly těchto pravidel.

Posledním návrhem, na který by se společnost měla zaměřit, jsou veřejné zakázky. Veřejná zakázka je nákup zboží nebo služby veřejným subjektem, kterým může být stát, obec či jiný subjekt hospodařící s penězi pocházejícími z daní, poplatků či jiných zdrojů veřejného bohatství. Většinou jsou veřejné zakázky poměrně lukrativní a společnost by měla neustále sledovat zadávané veřejné zakázky a to např. na portálu www.verejna-soutez.cz.

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost společnosti OknaTRIOGAS s.r.o. a na základě výsledků navrhnout řešení, která by mohla zlepšit současnou situaci společnosti. Analýza konkurenceschopnosti probíhala na základě analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti.

Vnější faktory působící obecně na chod společnosti byly hodnoceny pomocí PESTLE analýzy. V rámci politického prostředí byla rozebrána současná politická situace České republiky a její vliv na podnikání ekonomických subjektů. Z ekonomických faktorů byl poté hodnocen vývoj HDP země, obecná míra nezaměstnanosti, vývoj inflace a kurzu koruny. V oblasti sociálního vývoje je především důležité množství obyvatel ČR. S technologickými faktory souvisí investice do vědy a výzkumu a možnost čerpání podpůrných programů. Legislativní aspekty se zaměřily na vývoj daně z příjmu právnických osob a daně z přidané hodnoty. Ekologické parametry poté analyzovaly vliv chodu společnosti na životní prostředí.

Dále byly hodnoceny vnější faktory působící oborově na chod společnosti OknaTRIOGAS s.r.o. a to pomocí Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil. Pomocí této metody byla analyzována vyjednávací síla stávajících konkurentů na trhu s plastovými okny. Vyjednávací síla odběratelů, kdy byl přiložen referenční list. Vyjednávací síla dodavatelů, která byla vyjádřena pomocí Paretova diagramu a Lorenzovy křivky. Následně byla také analyzována možnost vstupu nových konkurentů na trh a síla substitutů.

Mikroekonomické ukazatele, tedy ukazatele vnitřního prostředí společnosti byly definovány pomocí metody VRIO, kdy byly detailně popsány jednotlivé zdroje společnosti. Tedy zdroje hmotné, nehmotné, lidské a finanční. Tato metoda se na zdroje dívá z hlediska jejich hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a organizace ze strany společnosti. Ty zdroje, které vyhovovaly všem kritériím, byly posouzeny jako silně konkurenční.

Následně proběhlo shrnutí praktické části formou SWOT analýzy. Na tomto základě byly posouzeny silné a slabé stránky společnosti, případné příležitosti a ohrožení do budoucna. Jednotlivé položky SWOT analýzy byly bodově ohodnoceny, byla jim přiřazena váha a prostřednictvím párového srovnání proběhlo šetření zásadních faktorů. Na základě rozvah a výkazů zisků a ztrát byl vypočítán také Index IN05 posuzující riziko

bankrotu společnosti. Nízké riziko bankrotu společnosti bylo ohodnoceno jako jedna z nejvýznamnějších silných stránek společnosti.

V rámci výzkumu byla také hodnocena spokojenost konečného spotřebitele. Marketingový výzkum probíhal na základě dotazníkového šetření, kdy bylo osobně osloveno 120 respondentů. Smyslem bylo zhodnotit smýšlení spotřebitelů o jednotlivých attributech firmy OknaTRIOGAS s.r.o. Dotazníkové šetření se zaměřovalo na hodnocení kvality, ceny, vystupování personálu, známost značky, reklamace. Výsledkem je poměrně vysoká spokojenost zákazníku.

Na základě provedených analýz byly nalezeny jisté návrhy a doporučení. Stěžejním problémem společnosti je nedostatečná organizační struktura. Jednotlivé činnosti nespádají pod přímo definované části organizační struktury. Jedna odpovědná osoba řídí chod celé organizace. Nejsou přesně definovány vztahy, formulace pravidel a systém řízení. Přesto však má společnost vybudováno stabilní postavení na trhu, prosperuje, rozvíjí se, uvažuje o expanzi na nové trhy a upevňuje stávající pozici. Společnost TRIOGAS lze v rámci působení na místním trhu považovat za vysoce konkurenceschopnou, s významnou konkurenční výhodou, kterou je vstřícné vystupování personálu i vedení a vysoká kvalita produktů.

Seznam použité literatury

KNIHY:

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Managament*. Brno: ComputerPress, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: GradaPublishing, 2007. 155 s. ISBN 978-80-247-6724-6.
- [3] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: ComputerPress, 2011. 479 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [4] HINGSTON, Peter. *Efektivní marketing*. 1.vyd. Překlad Josef LagmajerBratislava: Item, 2002. 192 s. ISBN 80-242-0893-8.
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. Praha: C H BECK, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva et al. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10 rozšířené vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- [9] LEVITT, Theodore. *The Marketing Mode: Pathways to CorporateGrowth*. New York: McGraw – Hill, 1969. ISBN 978-0070373747.
- [10] MACHKOVÁ, Hana a Alexej SATO. *Mezinárodní obchod a marketing: praktická výkladová encyklopedie*. Praha: GradaPublishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5.
- [11] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [12] PORTER. Michael. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [13] ROGERS, Len. *Marketing Business GuidesfortheSmall Business*. Překlad Jan Čulík. Praha: Readers International Prague. 1993. ISBN 80-901454-0-X.
- [14] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. rozšířené vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

- [15] SLANÝ, Antonín et al. *Ekonomické prostředí a konkurenceschopnost*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 332 s. ISBN 978-80-210-5056-3.
- [16] SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004. 159 s. ISBN 80-7329-059-6.
- [17] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o., 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- [18] SYNEK, Miroslav et al. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [19] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: GradaPublishing, 2013. 688 s. ISBN 978- 80- 247- 4642- 5.
- [20] VEBER, Jaromír et al. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost prosperita*. Praha: Management Press, 2009. 651 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

- [21] *Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP* [online]. c2014, [cit. 2013-10-03]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>
- [22] *Hodnocení politické situace* [online]. c2014, [cit. 2014-02-21]. Dostupné z WWW:<http://cvvm.soc.cas.cz/hodnoceni-politicke-situace/>
- [23] *Výzkum a vývoj* [online]. c2014, [cit. 2013-10-05]. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/podpora-vyzkumu-a-vyvoje>
- [24] *Legislativní nejistota brání hospodářskému růstu ČR* [online]. c2014, [cit. 2013-11-12]. Dostupné z WWW:<http://www.euractiv.cz/cr-v-evropske-unii/clanek/komise-eu-podnikatelske-prostredi-brani-hospodarskemu-rustu-cr-009250>
- [25] *Legislativní prostředí je v ČR nepřehledné* [online]. c2014, [cit. 2013-12-26]. Dostupné z WWW:<http://financnimanagement.ihned.cz/c1-19534250-legislativni-prostredi-je-v-cr-neprehledne>
- [26] *Plastová okna Valašské Meziříčí* [online]. c2014, [cit. 2013-11-19]. Dostupné z WWW: <http://www.firmy.cz/?thru=&q=plastov%C3%A1+okna+vala%C5%A1sk%C3%A9+mezi%C5%99%C3%AD%C4%8D%C3%AD>

- [27] *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda* [online]. [cit. 2014-01-03]. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>
- [28] *Vícekritériální hodnocení variant – VHV 3 Metody odhadu vah* [online]. [cit. 2014-01-08]. Dostupné z WWW: <http://jana.kalcev.cz/vyuka/kestazeni/EKO422-Vahy.pdf>
- [29] *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2014* [online]. c2014, [cit. 2014-01-14]. Dostupné z WWW: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [30] *Inflace 2014, míra inflace a její vývoj v ČR* [online]. c2014, [cit. 2014-01-28]. Dostupné z WWW: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- [31] *Průměrné kurzy od ČNB, Euro* [online]. c2014, [cit. 2014-02-07]. Dostupné z WWW: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2013/>
- [32] *VRIO analýza* [online]. c2013, [cit. 2014-02-13]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>
- [33] *Evropský trh oken* [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z WWW: <http://okna.kvalitne.cz/evropsky-trh-oken.htm>
- [34] *Strategie – předpoklad úspěšného nákupu* [online]. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z WWW: <http://www.strateg.cz/C05.html>
- [35] *OknaTriogas s.r.o. – Okna, dveře, vrata, brány, ploty* [online]. c2013, [cit. 2014-03-03]. Dostupné z WWW: <http://www.triogas.cz/>
- [36] *Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob* [online]. c2014, [cit. 2014-03-09]. Dostupné z WWW: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
- [37] *Legislativní pravidla* [online]. c2014, [cit. 2014-03-11]. Dostupné z WWW: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/lrv/dokumenty/legislativni-pravidla-vlady-91209/>
- [38] *Zvýšení DPH pro rok 2014, vývoj daně z přidané hodnoty* [online]. c2013, [cit. 2014-03-23]. Dostupné z WWW: <http://wiki.aktualne.centrum.cz/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/>
- [39] *SWOT analýza* [online]. c2013, [cit. 2014-03-27]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>
- [40] *Obyvatelstvo Česka* [online]. c2014, [cit. 2014-03-30]. Dostupné z WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Obyvatelstvo_%C4%8Ceska
- [41] *SLEP – PEST analýza* [online]. c2008, [cit. 2014-03-17]. Dostupné z WWW: <http://zeman.webnode.cz/products/slept-pest-analyza/>

OSTATNÍ ZDROJE:

[42] INDRAKOVA,I. *Analýza spokojenosti konečného spotřebitele ve vybrané firmě*. Ostrava, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.

[43] Interní dokumenty společnostiOknaTRIOGAS s.r.o.

Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká Republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPPO	Daň z příjmu právnických osob
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
PEST	Politické, ekonomické, sociální, technologické
PESTLE	Politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické
PVC	Polyvinylchlorid
RD	Rodinné domy
STEEPLED	Sociální, technologické, ekonomické, ekologické, politické, legislativní, vzdělání, demografické,
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení
VRIO	Value, rareness, imitability, organization
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2014



Bc. Iva Indráková